

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**"Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS)  
para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los  
procesos de cambio".**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de  
la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en  
Administración de Empresas de Comunicación, para optar al grado de:

Magíster

Por:

Mauricio Aguilar Méndez  
Maureen Valverde Carranza

San José, Costa Rica  
2014

## ACTA DE APROBACIÓN



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**  
**Escuela de Ciencias de la Administración**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Medios de Comunicación**



### ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 09-2014

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el jueves 24 de julio del 2014, con el objeto de recibir el informe oral de los estudiantes **Mauricio Fernando Aguilar Méndez**, cédula 106920747 y **Maureen Vanessa Valverde Carranza**, cédula 110610368, quienes se acogen al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera  
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

1870804

Representante  
Decano  
Sistema de Estudios de Posgrado

Máster Mario Morúa Saborio

1-438-523

Representante  
Director  
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Yorleny Chavarría Bolaños

27180-505

Director de TFG

Máster Luis Carlos Rodríguez Masis

1-977-315

Lectora

Máster Nadja Dodero Cob

1757254

#### ARTÍCULO 1

La presidenta del tribunal informa que el expediente de los postulantes contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

## ARTÍCULO 2

Los postulantes hacen la exposición de su trabajo titulado: “Análisis de la Comunicación Interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio”.

## ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a los postulantes, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

## ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado ( ) No Aprobado ( ) Aprobado con distinción (X)

Recomienda además \_\_\_\_\_

## ARTÍCULO 5

La presidenta del tribunal comunica a los postulantes el resultado de la deliberación. Los declara acreedores del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que serán oportunamente convocados. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y los postulantes a las 1240 horas.

Postulante: Maurcen Valverde C. Jarama H.

Cédula: 1-1061-0368

Postulante: Mauricio Avila Méndez

Cédula: 1-692-747

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias que con su amor y apoyo nos inspiran a esforzarnos por alcanzar nuestros sueños y ser mejores cada día.



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darnos la vida y la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

Al equipo de profesores que nos colaboraron y guiaron para la culminación de este trabajo.

A la jefa del Departamento de Comunicaciones del Instituto Nacional de Seguros, Licda. Ileana Castro, por su apoyo y confianza.

## **RESUMEN**

En la presente investigación, se estudió el rol de la gestión de la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional, en el Instituto Nacional de Seguros (INS), empresa aseguradora pública de Costa Rica, que ha enfrentado y afronta fuertes procesos de cambio y transformación de la cultura organizacional, producto de la ruptura de un monopolio de seguros de más de 80 años, así como del ingreso de la competencia en el mercado asegurador costarricense.

La importancia de la gestión de la comunicación interna en los procesos de cambio radica básicamente en que en general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos personales. Por lo cual, si no se comunica adecuadamente el cambio, su resistencia podría ser mucho mayor e impedir que se cumplan los objetivos de la empresa.

Debido a lo anterior, y con el fin de conocer la percepción de los funcionarios del INS sobre las acciones emprendidas por la empresa (o la ausencia de ellas) para comunicar y enfrentar los cambios, como parte de la investigación, se envió un cuestionario a los colaboradores de oficinas centrales del INS que cuentan con correo electrónico. La población estudiada corresponde a 1278 colaboradores, de los cuales 701 cumplieron puntualmente el cuestionario, es decir un 54,85%.

Complementariamente, para definir algunos conceptos clave para este trabajo de investigación, se consultaron estudios de cultura y clima organizacional realizados por el INS en años anteriores, el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Competitividad, entre otros documentos de interés. Además, revisión de información recopilada en sitios web, artículos de Internet, libros, tesis sobre comunicación interna, relaciones públicas, revistas, publicaciones de boletines, reglamentos, manuales y reseñas históricas de la institución, libros sobre comunicación organizacional y relaciones públicas.

Finalmente, para conocer con más detalle cómo se gestiona la comunicación interna en las empresas para favorecer los procesos de cambio, se realizaron entrevistas a profundidad a cuatro reconocidos profesionales en el campo de la

comunicación y que durante importantes y determinantes períodos del Instituto Nacional de Seguros estuvieron involucrados en procesos de transformación y asesoría para diferentes estilos administrativos, dados los acostumbrados cambios a nivel gerencial en una entidad del Estado que no escapa al fenómeno poselectoral.

Como parte de los principales resultados obtenidos, con respecto a la comunicación actual entre el INS y sus colaboradores, una mayoría de entrevistados (58%) la califican como buena, a lo cual se debe sumar un 7% que la considera como excelente para un total de 65% de respuestas favorables. Sin embargo, un 31% de los encuestados califican la comunicación como regular y un 4% como mala.

A nivel general, un 70% opina que la empresa se comunica habitualmente con sus colaboradores; no obstante, un 30% alerta sobre la necesidad de una mayor comunicación entre la empresa y los colaboradores, por lo cual se deben realizar acciones más efectivas en este particular y generar espacios que favorezcan la comunicación.

De acuerdo con los resultados anteriores, resulta primordial diseñar un plan de comunicación interna, dirigido a mantener y fortalecer el compromiso de los actores institucionales, el cual permita mejorar en forma continua los procesos de trabajo, y que busque primordialmente la satisfacción y la fidelización de los clientes internos, y por consiguiente, se traduzca en que brinden un mejor servicio a los clientes externos, especialmente considerando uno de los principios del rumbo estratégico de la empresa: convertirse en una organización cliente-céntrica.

Asimismo, el papel del Departamento de Comunicaciones es fundamental para asesorar a la Administración del INS en un nuevo proceso de acercamiento con los colaboradores y para establecer pautas para nuevos jerarcas en una posible transición por el cambio de gobierno. Sin embargo, es necesario que se dé una mayor apertura y confianza por parte de la Administración para poder llevar a cabo acciones comunicacionales planificadas y estratégicas que contribuyan favorablemente con el accionar de la empresa y la cultura organizacional.

## Contenido

<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Problema.....	4
1.1.2 Antecedentes .....	5
<b>1.2. Justificación de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Objetivo general y específicos .....</b>	<b>9</b>
1.3.1. Objetivo general .....	9
1.3.2. Objetivos específicos .....	9
<b>1.4. Delimitación del problema .....</b>	<b>10</b>
1.4.1. Alcances.....	10
1.4.2. Límites.....	10
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. La organización y su estructura .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Imagen corporativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Cultura organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Comunicación organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5. La comunicación interna en las organizaciones.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Relaciones Públicas como herramienta de comunicación interna .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7 Relaciones públicas y públicos .....</b>	<b>25</b>
<b>2.8 Teoría Situacional de Públicos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.9 Cambio organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.10. Gestión de comunicación interna.....</b>	<b>30</b>
<b>2.11 Comunicación estratégica.....</b>	<b>32</b>
<b>2.12 Plan de comunicación interna.....</b>	<b>34</b>
<b>2.13 Apertura del Mercado de Seguros .....</b>	<b>36</b>

<b>2.14 Instituto Nacional de Seguros .....</b>	<b>37</b>
 <b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Enfoque y tipo de investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Fuentes de información .....</b>	<b>44</b>
3.2.1 Fuentes Primarias.....	44
3.2.2 Fuentes Secundarias .....	45
<b>3.3 Sujetos de información.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Métodos de recolección de información.....</b>	<b>46</b>
3.4.1 Investigación documental .....	46
3.4.2 Entrevistas abiertas a profundidad .....	47
3.4.3 Cuestionario electrónico .....	48
<b>3.5 Muestreo Cualitativo .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6 Categorías de análisis.....</b>	<b>51</b>
3.6.1 Categoría no.1: Gestión de la comunicación interna .....	52
3.6.2 Categoría No.2: Cultura organizacional.....	53
3.6.3 Categoría No.3: Cambio organizacional .....	53
3.6.4 Categoría No.4: Comunicación Estratégica.....	55
3.6.5 Categoría No.5: Plan de comunicación interna .....	56
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	57
 <b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Análisis de resultados: cuestionario aplicado por correo electrónico, entrevistas abiertas a profundidad e investigación documental.....</b>	<b>60</b>
4.1.1. Sobre el perfil de los encuestados.....	60
4.1.2 Gestión de la comunicación interna.....	65
4.1.3 Cultura organizacional .....	79
4.1.4 Cambio organizacional .....	88
4.1.5 Comunicación Estratégica .....	91

4.1.6 Plan de comunicación interna.....	93
4.1.7 Sugerencias para mejorar la comunicación interna.....	95
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO 6: PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PÚBLICO INTERNO DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS .....</b>	<b>109</b>
<b>6.1. Estudio del entorno: análisis e investigación .....</b>	<b>109</b>
6.1.1. Investigación .....	109
<b>6.2. Análisis del entorno .....</b>	<b>110</b>
6.2.1. Contexto local .....	110
6.2.2. Contexto organizacional .....	111
<b>6.3. Objetivos .....</b>	<b>111</b>
<b>6.4. Público objetivo.....</b>	<b>112</b>
<b>6.5. Contenidos y mensajes clave a transmitir.....</b>	<b>112</b>
<b>6.6. Estrategia .....</b>	<b>113</b>
<b>6.7. Definición y ejecución del plan de comunicación estratégica.....</b>	<b>115</b>
<b>6.8. Acciones de comunicación .....</b>	<b>115</b>
6.8.1 Canales.....	115
6.8.2. Medios .....	116
<b>6.9. Estrategias de comunicación.....</b>	<b>116</b>
<b>6.10. Control y seguimiento del Plan .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>A. Libros.....</b>	<b>142</b>
<b>B. Documentos electrónicos o webgrafía.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>147</b>



# **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **Introducción**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Cada organización posee características propias y su equipo humano desarrolla habilidades y costumbres para desenvolverse en ella de la mejor manera, aspectos que conforman la cultura organizacional.

Chiavenato (2006), quien es uno de los autores brasileños más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos, señala que

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. (p. 319)

Es así como los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy, requieren adaptación y, en ocasiones, respuestas radicales y rápidas. Esta naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo ha obligado a muchas organizaciones a tener que iniciar un cambio de cultura. Este cambio consiste en asimilar pautas nuevas que permitan respuestas ágiles frente a los cambios externos y requiere el desarrollo de procedimientos para potenciar su propia capacidad de transformación. En este contexto, la gestión de las comunicaciones en una empresa debe responder al mundo altamente cambiante y competitivo que se enfrenta. Como lo afirma Costa, doctor español en Comunicación, profesor universitario, fundador de Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC International, con sedes en Madrid, Barcelona y Buenos Aires, (1999), “cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando, pero de otro modo. Todas las diferentes actividades de la empresa implican acción, comunicación e interacciones”. (p. 111)

Se podría afirmar que, en una empresa, la comunicación debería ser interactiva, de doble dirección, capaz de escuchar y proporcionar a los colaboradores lo que buscan. A su vez, tendría que ser una comunicación que busque transmitir igualdad, horizontalidad, sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse, favoreciendo el compromiso, el aprendizaje y la modificación de actitudes y conductas.

Por lo anterior, la comunicación dentro de una empresa debe ser estratégica, capaz de definir cuáles son los medios más adecuados para emitir las comunicaciones y además, tener objetivos claros y concretos. Costa, (1999) indica que:

La comunicación es el vehículo, pero lo que este vehículo transporta es “información”: los valores. Lo importante no es que las empresas dispongan de teléfonos y videoconferencias, o que puedan acceder a las televisiones, sino cómo seleccionan y combinan estos recursos, y qué es lo que hacen circular por ellos. (p.117)

En la presente investigación, se estudiará el rol de la gestión de la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional, en el Instituto Nacional de Seguros, entidad aseguradora pública de Costa Rica, que ha enfrentado y afronta fuertes procesos de cambio y transformación de la cultura organizacional, producto de la ruptura de un monopolio de seguros de más de 80 años, así como del ingreso de la competencia en el mercado asegurador costarricense.

Así, los cambios pueden incluir desde el traslado de colaboradores a otros edificios, el cambio o ampliación del horario de trabajo, el uso de uniforme, la creación de nuevas políticas y reglamentos que regulen ciertos aspectos del trabajo, hasta la fusión de dos departamentos, todo esto como parte de una estrategia para enfrentar las nuevas oportunidades que se abren en el mercado.

Para Siliceo, experto mexicano autor de libros como Líderes para el Siglo XXI y Liderazgo: El don del servicio, ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores? y Cáceres, profesor de la Universidad Autónoma de Yucatán, México, (1999).

Todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de

producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo. (p. 6)

Cuando el cambio se vuelve tan frecuente en las organizaciones, origina nuevas formas y modos de proceder, por lo tanto, se hace imperante la necesidad de abordarlo desde la comunicación interna.

En virtud de lo anterior, algunas empresas han incorporado planes completos de gestión de la comunicación interna, para generar algunos esfuerzos que posibiliten hacer frente a los cambios.

Por lo que, poco a poco, las instituciones y las empresas han apostado por la gestión de la comunicación interna en los procesos de cambio en sus organizaciones.

Este punto ya lo afirmó Burcet, profesor de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona, España, (2005, párr. 9):

La aceleración del cambio requiere que las organizaciones:

- a) Inicien un cambio de cultura que consiste en asimilar pautas nuevas que permitan respuestas rápidas frente a los cambios externos.
- b) Desarrollar procedimientos para potenciar su propia capacidad de transformación.

Esto se debe a que el medio ambiente en el que se desarrollan las organizaciones no es un medio estático, existen una serie de factores que cambian continuamente en el ámbito social, tecnológico, económico, político y comercial, entre otros.

Es muy común que las empresas enfoquen los esfuerzos en el tema de la comunicación hacia lo externo, y se otorgue mayor importancia a la publicidad o a la prensa, en detrimento de la comunicación interna. Esto, suele ser un claro error, ya que la comunicación interna desarrollada en las organizaciones es un valioso mecanismo que permite a los colaboradores tener claridad sobre cómo realizar su trabajo, la forma en que lo desarrollan y en la importancia de construir un compromiso con los objetivos de la empresa.

Como lo afirma Martínez, doctora en Ciencias de la Comunicación y miembro de la Sociedad Española de Periodística, entre otros importantes cargos, (2004):

Se considera la inconveniencia de que la comunicación se limite exclusivamente a la comunicación externa, y, en particular, a las relaciones con los medios de comunicación. Es preciso, pues, un proceso dinámico y abierto, con interacción entre el que emite y el que recibe: es decir, entre una institución y sus integrantes y la sociedad civil. (p. 95)

Todo cambio, demanda una nueva forma de hacer las cosas y es esencial el apoyo de cada uno de los colaboradores de la organización. Es aquí donde el papel de la gestión de la comunicación interna cobra mayor relevancia.

Para Horacio Andrade (2002), director de la empresa mexicana Sinapsis, dedicada a la asesoría en Desarrollo Organizacional y uno de los más prestigiosos teóricos de la comunicación organizacional en América Latina, la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

El cambio organizacional constituye un enfoque interdisciplinario y en él la gestión de la comunicación interna cumple un papel estratégico, como apoyo a este proceso. Por esta razón, es necesario determinar el papel de la comunicación para lograr una eficaz conducción de los procesos de cambio en el INS, en el marco de la apertura del mercado de los seguros.

### **1.1.1 Problema**

Ante un mercado de seguros abierto a la competencia, un consumidor cada vez más exigente, y un entorno cambiante, el Instituto Nacional de Seguros enfrenta a diario, grandes retos. Es precisamente bajo estas circunstancias, que se requiere aprovechar al máximo los procesos de comunicación interna, para lograr la lealtad

de los colaboradores, el compromiso de estos con la institución y el fruto de los esfuerzos conjuntos que redunden en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento para la empresa.

De allí se desprende el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el aporte de la gestión de la comunicación interna en la cultura organizacional de las oficinas centrales del Instituto Nacional de Seguros, ante los procesos de cambio, durante el primer semestre de 2013?

### **1.1.2 Antecedentes**

La apertura del mercado de seguros en Costa Rica inició con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el 1 de enero de 2009. Con el rompimiento del monopolio, el Instituto Nacional de Seguros (INS) procura mejorar para competir y concretar nuevas oportunidades de negocios, desarrollar y fomentar una cultura organizacional acorde a esta necesidad y, por ende, satisfacer las necesidades del cliente externo.<sup>1</sup> Es por esto, que se hace necesario implementar acciones de transformación cultural, que preparen a los colaboradores a enfrentar los constantes cambios y brindar un servicio de excelencia a los clientes.

Ante este escenario, toda empresa que se enfrente por primera vez a la competencia debe preocuparse por mejorar los procesos, infraestructura, tecnología, entre otros; pero también debe considerar cómo pueden afectar los nuevos cambios en materia de cultura organizacional y cliente interno, para implementar medidas que preparen a los colaboradores para adaptarse al nuevo entorno, y responder eficientemente a los nuevos retos comerciales.

Bajo este nuevo esquema de operación del INS, es fundamental que los colaboradores tengan un rumbo claramente definido, y se implementen programas

---

<sup>1</sup> Información recabada en reunión del 08 de enero de 2014, con la señora Ileana Castro Fatjó, Jefa del Departamento de Comunicaciones del INS. Es importante considerar que los investigadores de este trabajo desempeñan los cargos de encargada del área de Relaciones Públicas y encargado del área de Diseño Gráfico y Publicidad, del Departamento de Comunicaciones del INS.

de motivación para su recurso humano, conservando el sentido de pertenencia y nivel de compromiso.

En otro orden, con respecto a los canales de comunicación interna, se hace relevante su importancia en tiempos de cambio, deben ser efectivos y brindar una comunicación veraz y oportuna, para evitar que en momentos de incertidumbre predomine la comunicación informal o “rumores”, que se podría acrecentar por la comunicación empleada por el Sindicato y la respuesta de la Administración Superior del INS, causando confrontación y un ambiente laboral negativo.

Si bien es cierto, los esfuerzos comunicacionales son importantes, estos deben responder a un plan debidamente estructurado, para evitar que se den acciones aisladas e improvisadas que resultan en barreras para la comunicación institucional interna.

## **1.2. Justificación de la investigación**

El cambio es una constante en el mundo actual, acentuado por los procesos de globalización, los cuales obligan a modificar la organización interna de una empresa en muchos casos, con el fin de obtener beneficios o simplemente de sobrevivir y mantenerse en un mercado altamente competitivo. Estos procesos de cambio implican variaciones en las formas de trabajo y de comunicación en las organizaciones, tanto a nivel formal como informal.

La importancia de la gestión de la comunicación interna en los procesos de cambio radica básicamente en que en general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos personales. Por lo cual, si no se comunica adecuadamente el cambio, su resistencia podría ser mucho mayor e impedir que se cumplan los objetivos de la empresa.

La licenciada Ileana Castro Fatjó, periodista y jefe del Departamento de Comunicaciones del Instituto Nacional de Seguros, indicó:

Actualmente, el INS, se encuentra inserto en un proyecto de Transformación de Cultura, implementado desde el año 2007. Este proyecto ha integrado



acciones como el análisis de la Cultura INS (perfil cultural real), la percepción y disposición del personal ante este proceso, el diseño del perfil cultural “deseado” de la organización ante el proceso de transformación, entre otros.

El desconocimiento que pueden tener los colaboradores de la institución acerca de esta información, genera incertidumbre, rumor y temor, que podría afectar directamente al personal de la empresa y por consiguiente impactar en la productividad y en el servicio. (Castro, I., comunicación personal, 14 de agosto de 2013)

Por esta razón, es imperante mantener informado al personal, para que conozca los cambios institucionales, comprenda las razones de estos y sean fácilmente asimilados por los colaboradores, minimizando así la resistencia y fortaleciendo el rol de liderazgo de la Administración Superior del INS. Como lo señala Palencia, profesor titular de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España; doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, (2008, p. 193), “cuando los empleados conocen y asumen los proyectos de la organización, no habrá espacio para los rumores y la desconfianza”.

Resulta básico entonces, diseñar un plan de comunicación interna, dirigido a mantener y fortalecer el compromiso de los actores institucionales, el cual permita mejorar en forma continua los procesos de trabajo, y que busque primordialmente la satisfacción y la fidelización de los clientes internos, y por consiguiente, se traduzca en que brinden un mejor servicio a los clientes externos, especialmente considerando uno de los principios del rumbo estratégico de la empresa: convertirse en una organización cliente-céntrica.

Es fundamental mantener a los colaboradores informados y actualizados acerca de los incidentes o condiciones específicas de cambio en cada área funcional del INS, supeditada a procesos de transformación; pues esto contribuye al sostenimiento del compromiso de los distintos actores institucionales.

Esto se puede lograr mediante la gestión de la comunicación interna, una importante gestión que implica la construcción de una cultura para el cambio, la cual puede hacer uso de modelos basados en la innovación y en el aprendizaje, como valiosos aliados.

Según Robbins (2009), doctor de la Universidad de Arizona; profesor en la Universidad de Nebraska, USA; Universidad de Concordia, Montreal, Canadá; Universidad de Baltimore; entre otras y Judge, Ph.D de la Universidad de Illinois; miembro de la Academia de Administración; Asociación Psicológica Estadounidense y Sociedad Estadounidense de Psicología; en una cultura de cambio basada en la innovación, se “celebran los errores. Desafortunadamente en demasiadas organizaciones se premia a las personas por la ausencia de fallas en lugar de por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan el correr riesgo y con ello la innovación”. (p. 634)

Si se reconocen los éxitos, los colaboradores no estarán pendientes de no cometer errores, sino que propondrán y con esto la empresa se beneficia al contar con personal proactivo.

Robbins y Judge (2009) indican también que, “Una organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también las organizaciones lo hacen”. (p. 635)

Por ello, una empresa debe ser dinámica y reinventarse cada vez que se presenta la oportunidad, no estacionarse en un estado de confort por el solo hecho de no cometer riesgos, no arriesgarse.

Todo proceso de cambio requiere la colaboración y participación de todos y cada uno de los miembros de la organización, es aquí donde el papel de la comunicación interna cobra especial importancia, y cumple un papel estratégico para apoyar, como lo señala Seitel, publicista estadounidense, presidente de Emerald Partners, una firma de Relaciones Públicas fundada en 1992, “en especial desde las relaciones públicas, que desarrolla una función encaminada a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos, en este caso el público interno”. (2002, p. 12),

Cuando una organización diseña y aplica un plan de comunicación interna y estrategias para fomentar y fortalecer buenas relaciones con los trabajadores y los informa, coadyuva a integrar y motivar para el logro de los objetivos organizacionales. A la vez, contribuye a que los procesos de cambio fluyan de una forma más efectiva.

Lo anterior, teniendo en cuenta que generalmente los colaboradores se resisten cualquier tipo de cambio, si no se conoce en qué consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos individuales.

En la actualidad, se hace cada vez más evidente la importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, para favorecer la cultura organizacional ante las dificultades que implican llevar a cabo procesos de cambio. Estudiar el papel y la contribución de la gestión de la comunicación interna en este proceso de transformación del INS, brindará un aporte y una mejor orientación a las empresas que enfrentan estos cambios.

### **1.3. Objetivo general y específicos**

Con el fin de desarrollar el problema de estudio propuesto, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto de investigación.

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar si la gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros favorece la cultura organizacional de las oficinas centrales, ante los procesos de cambio en un mercado en competencia.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Detectar el estado de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros.
- Analizar los factores de la cultura organizacional que intervienen en el proceso de cambio del INS debido a la apertura de seguros.
- Identificar la contribución de la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional del INS.
- Conocer la opinión de expertos comunicadores, acerca del aporte de la comunicación estratégica ante los procesos de transformación.

- Dotar a la institución de un plan de comunicación estratégica interna que favorezca la cultura organizacional.

#### **1.4. Delimitación del problema**

Seguidamente, se plantean los alcances y limitaciones del presente trabajo de investigación.

##### **1.4.1. Alcances**

Contar con información actualizada vinculada al campo de la comunicación interna institucional, y de esta forma disponer de un mapeo general de la comunicación interna en el INS, como base para la toma de decisiones encaminadas al cambio organizacional.

Al ser los investigadores de este trabajo funcionarios del Departamento de Comunicaciones del INS, los principales resultados, recomendaciones y el plan de Comunicación fueron validados por la Jefa del Departamento de Comunicaciones del INS.

Asimismo, se espera que puedan ser presentados al nuevo Presidente Ejecutivo del INS, y se apruebe su implementación para dotar a la Administración Superior del INS de los insumos necesarios para facilitar la comunicación con los colaboradores, de manera eficiente y eficaz, en torno al cambio en la institución.

##### **1.4.2. Límites**

Dado que este análisis se llevó a cabo solamente en las oficinas centrales del INS, por ser este el eje principal de la comunicación organizacional, se podría limitar el impacto que la estrategia propuesta tenga en las otras zonas del país, pues no recibirían un impacto directo al no estar involucrados en el desarrollo del instrumento.

La aplicación del cuestionario se realizó a 1278 colaboradores de todos los departamentos de oficinas centrales, y todos los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, que cuentan con correo electrónico, debido a la facilidad de respuesta; pero se presentó la limitante de que algunas personas no lo contestaron, ya sea porque no sintieron la necesidad de hacerlo o porque no lo leyeron por la cantidad de saturación del correo. Sin embargo, se considera que esto no afectó los resultados obtenidos.

En los últimos años, el nivel de desconfianza de los colaboradores para brindar información ha aumentado, dada la incertidumbre e inestabilidad generadas en la Institución, por lo que en algunos casos se presentó cierta resistencia a brindar las respuestas, es por ello que además del aporte de los colaboradores, se contó con la colaboración de cuatro expertos, que estuvieron involucrados como asesores de la empresa y que pueden contribuir con importantes datos, dado su conocimiento del entorno a evaluar.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

Con el fin de brindar una perspectiva teórica que facilite la comprensión de conceptos propios de la gestión de la comunicación, las relaciones públicas y su aplicación en los procesos de cambio, se desarrolla el siguiente marco teórico.

Como punto de partida, se definirá qué es una organización; para luego, abordar el tema de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas aplicadas en la organización.

Finalmente, se tratará el tema del cambio y sus implicaciones.

### **2.1. La organización y su estructura**

Por sí sola, las palabras organización y estructura pueden llevar a caminos diversos, por lo que, para el asunto que atañe a esta investigación, es importante conocer los orígenes de ambos conceptos y establecer la conexión entre ellos.

De acuerdo con Reyes, “Etimológicamente, la palabra organización proviene del griego “organon”, que significa instrumento, por lo que se puede considerar como un medio para hacer algo. (1994, p. 276)

Por su parte para Jones, profesor de la Universidad Texas A&M, (2008, p. 2), una organización es “una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas... es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla”.

Dado el objetivo o los objetivos por los que se crea una organización, cada detalle administrativo pesa en la consecución de las metas. La complejidad de las organizaciones no radica en su tamaño o cantidad de colaboradores, sino en que son grupos dinámicos, que deben adaptarse al entorno cambiante en que se desarrollan y la comunicación es vital en el diario accionar. Las nuevas tecnologías son un pilar fundamental para la administración.

Jones (2008) señala que “Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido remplazadas por otras”. (p. 2)



No siempre se dará un escenario en que las empresas cuenten con todo el recurso económico para generar los programas necesarios para su supervivencia en el mercado, o bien, como en el caso del INS, la austeridad con que se administren estos recursos generalmente afectan a los planes de comunicación, ahí es cuando los departamentos involucrados deben sacar a relucir su ingenio para cumplir los objetivos trazados.

Chiavenato (2006) puntualiza:

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida. Las organizaciones suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerables personas. Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: punto y origen del problema al determinar la mejor distribución de recursos. La eficiencia se obtiene cuando una organización aplica sus recursos en aquella alternativa que produce el mejor resultado. (p. 67)

La comunicación también se puede ver ampliamente beneficiada si el departamento encargado realiza alianzas con otros, como el caso de Recursos Humanos y algunos otros con los que se puede generar más confianza en los receptores.

Asimismo, en el ámbito de la comunicación interna, el enfoque de estructura organizacional que mejor se adapta a la aplicación de las actividades de comunicación, es el enfoque de sistemas, ya que estudia a la organización como un todo, constituido por partes donde cualquier cambio, movimiento o alteración de alguno de estos subsistemas incidirá directa o indirectamente en el producto final del sistema global.

El enfoque de sistemas permite visualizar a la organización como un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas con determinadas funciones y en donde cada una interactúa con otros sistemas.

Existe otro tipo de clasificaciones que pueden también adoptarse específicamente se pueden reconocer dos sistemas en donde se sitúan las organizaciones; estos son los sistemas abiertos, en los cuales, según Austin y Pinkleton, académicos de la Universidad Estatal de Washington, (2006), se “intercambia información, energía y material con su medio ambiente (...)”, y los sistemas cerrados, donde la empresa “existe en un vacío sin interactuar o intercambiar cosas con ninguna institución o persona”. (p. 270)

## **2.2. Imagen corporativa**

El interés por el concepto imagen tiene origen en el campo del *marketing*, en los últimos cinco o diez años se crearon las ideas básicas de imagen a nivel de producto y más adelante se extienden a nivel organizativo y se empieza a hablar de imagen corporativa.

Dowling, citado por Van Riel, profesor de Comunicación Corporativa, Departamento de Administración de Negocios de la Universidad Erasmus, Rotterdam, Holanda, (2001) señala que:

Una imagen es el conjunto de significados por lo que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto. (p. 81)

En el caso de las empresas, la imagen corporativa es lo que los clientes perciben como atributos tangibles e intangibles de las organizaciones, a través de todos los mensajes recibidos y de acuerdo con el conjunto de valores o atributos asumidos como propios y que la diferencian de sus competidores.

En el período mercantil actual, donde la globalización, los nuevos mercados y el auge de la tecnología, entre otras cosas, hacen que las empresas necesiten posicionarse en la mente del público, tal como lo indican Jiménez, licenciada y doctora en Economía y Empresas por la Universidad de Castilla-La Mancha, España y Rodríguez, profesora agregada de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat Oberta de Catalunya, España, (2007):

El poder de las organizaciones, y su capacidad competitiva pasa a residir en sus activos intangibles, por lo que el desarrollo de elementos o aspectos que les permita ser identificadas y diferenciadas del resto de competidores, se sitúa como razón de ser en la “lucha” entre las empresas por el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. (p. 13)

Si bien es cierto, la imagen corporativa es considerada como un elemento fundamental en las empresas, no siempre se le da el tratamiento y cuidado que requiere. Como tal, este problema debe afrontarse con la seriedad del caso, empezando con un plan, debidamente estructurado, que como resultado ofrezca un documento sobre el cual la administración pueda crear o mejorar una imagen acorde con sus intereses. Tal como lo indican Pintado, doctora en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad Complutense de Madrid y Sánchez, doctor en Ciencias de la Información y profesor del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad Complutense de Madrid (2013),

- El estudio de la imagen de la empresa es un análisis complejo ya que trata de medir o analizar, no solo aspectos o características tangibles, sino, atributos intangibles y además, se habla de atributos múltiples que son los que conforman la representación mental de la empresa o marca.
- Las etapas que han de seguirse en el proceso de investigación de la imagen corporativa son: definir el problema, determinar los objetivos, formular el diseño de la investigación, realizar el trabajo de campo o recogida de los datos, organización, preparación y análisis de los datos y por último preparación y presentación del informe. (p. 81)

El tema adquiere todavía más importancia si se habla de que los errores son más visibles para el público que los mismos aciertos. Al respecto, Pintado y Sánchez (2013) dicen que: “Quizá por eso también, se suele decir que un cliente contento atrae a tres más, pero uno descontento ahuyenta a otros diez”. (p. 169)

La construcción de una adecuada imagen corporativa tiene como base lo que ofrece día a día la empresa, si a esto se suma una adecuada planificación para establecer qué, cómo y cuándo se quiere decir al público, se pueden minimizar los

errores y de esta forma la marca tendrá números beneficios en su transitar por el difícil mercado actual.

### **2.3. Cultura organizacional**

Cada organización es única, pues su cultura es el producto de todas sus características: sus integrantes, éxitos y fracasos. Robbins (2000) cree que:

La cultura organizacional se refiere un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que agraden o no. (p. 681)

En este sentido, el INS presenta características particulares, ya que el estilo de comunicación dependerá de cada administración que esté al frente de la empresa durante períodos de cuatro años y los cambios se dan, para bien o para mal, al iniciar cada gobierno.

Según Robbins y Judge (2009, p.140), existen siete puntos que juntos conforman la cultura de un grupo:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *statu quo* en contraste con el crecimiento.

La ausencia de alguno de estos puntos puede ocasionar importantes grietas en el normal accionar de una organización y la guía de la administración es fundamental para evitarlo con liderazgo y comunicación. Estos puntos adquieren vital relevancia si se toma en cuenta que un grupo es dinámico, en constante evolución, y el intercambio de ideas y vivencias enriquecerá y hará única esa cultura organizacional. Como lo indica Shein, exprofesor de la Escuela de Administración MIT Sloan, del Instituto de Tecnología de Massachusetts, USA, (2002):

El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la “colectividad” o la identidad el grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común, es lo que en última instancia denominamos “cultura” de ese grupo. (p. 65)

Por esta razón, es fundamental el papel del Departamento de Comunicaciones, que procurará dar continuidad a los planes de comunicación, estableciendo conexiones entre administraciones y de esta forma no desperdiciar esfuerzos y recursos.

## **2.4. Comunicación organizacional**

La comunicación es el concepto básico y la columna vertebral en las relaciones entre los seres humanos.

En este contexto, la Teoría de la Comunicación es fundamental; estudia la capacidad de los seres humanos de relacionarse con otros intercambiando información; es la teoría encaminada a fundar el estudio de los comportamientos comunicativos; busca explicar cómo las personas controlan su entorno mediante el recurso a la información.

No existe una teoría de comunicación válida para todas las situaciones, hay elementos en común; pero que, en cada proceso, adquieren características diferentes, tanto individualmente como en sus relaciones.

Existen muchas definiciones acerca de la comunicación, pero una de las más sencillas es la descrita por Robbins y Judge (2009), cuando señalan que:

Antes que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. (p. 352)

Aunque el proceso pareciera ser sencillo, existen combinaciones con las que se puede lograr diferentes resultados con los receptores. Al respecto, Seitel (2002), dice que:

Uno de los modelos básicos de la comunicación es el planteamiento F-M-R, el cual sugiere que el proceso de comunicación parte de una fuente (F) que emite un mensaje (M) a un receptor (R), que decide qué acción emprender respecto a la comunicación, si es que decide emprender alguna. Esta acción del receptor, o retroalimentación, indica que la buena comunicación implica un diálogo entre dos o más partes.

Este modelo ha sido modificado para incluir otros elementos como, una etapa de codificación (C) donde el mensaje original es traducido y enviado al receptor; y una etapa de descodificación (D), donde el receptor interpreta el mensaje codificado y emprende acciones. Esta evolución a partir del modelo tradicional ha derivado en el método F-C-M-D-R, que ilustra el papel de la función de las relaciones públicas en la comunicación moderna. (p. 169)

Asimismo, los objetivos del proceso de comunicación son los de informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua. En el caso de las relaciones públicas, la comunicación se convierte en la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. La comunicación es el tercer paso en el proceso de las relaciones públicas, luego de la investigación y la planificación.



También es conocida como ejecución, es la parte más visible del trabajo de las relaciones públicas.

Wilcox, profesor de la Universidad Estatal de San José, San Francisco, USA, Cameron, catedrático de Periodismo de Investigación en la Universidad de Missouri y Xifra, doctor en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona, España, (2001) manifiestan que

(...) para ser un comunicador eficaz, el individuo debe tener conocimientos básicos de qué constituye una comunicación y cómo se reciben los mensajes; cómo se procesa la información y cómo se cambia de opinión, qué tipos de medios y herramientas de comunicación son los más adecuados para un determinado mensaje. (p. 174)

La importancia de que una empresa cuente con personal profesional de la comunicación es fundamental para que la información que reciban los colaboradores sea tanto la que realmente necesitan como lo que la administración desea emitir.

Por su parte, La Porte (2003), profesor adjunto de Fundamentos de la Comunicación Institucional, Facultad de Comunicación Social Institucional de la Universidad Pontificia de la Santa Cruz, Roma, Italia, menciona que dentro de una organización la comunicación es:

Aquella actividad dirigida a fomentar relaciones informativas de calidad entre una organización y los diversos conjuntos de personas que se mantienen en contacto con ella: dirigentes, empleados, proveedores, clientes y/o usuarios (actuales y potenciales), miembros y/o asociaciones, medios de comunicación, autoridades públicas, analistas, competencias, etc. (p. 5)

Dentro de una organización se dan formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales. Tal como lo menciona La Porte (2003), “Las instituciones, por el hecho de actuar y desenvolverse en una sociedad, comunican necesariamente, no pueden dejar de influir en su entorno (...) se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas”. (p. 19)

La comunicación en la empresa fluye en distintas direcciones y la clave está en identificarlas y sacar provecho de cada una en pro de enfocar los objetivos de la

organización en la dirección correcta. Existe la “comunicación hacia abajo”, que es de niveles superiores hacia otros inferiores y como lo mencionan Robbins y Judge (2009) “la utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.” (p. 353)

En cuanto a la “comunicación hacia arriba”, es la que parte de un nivel inferior hacia uno superior y esta puede brindar valiosa retroalimentación a los superiores. La comunicación lateral u horizontal fluye entre grupos de un mismo nivel y con ella se ahorra tiempo y se puede ver beneficiada la coordinación.

Con respecto a la comunicación interpersonal, se encuentra la oral (discursos, análisis de persona a persona y en grupo, rumores o chismes). Unas de las ventajas son la velocidad con que fluyen y la retroalimentación. La principal desventaja es que pasa de boca en boca y cuanto mayor sea el número de personas entre las que circula, mayor es la posibilidad de distorsión del mensaje. También, se haya la comunicación escrita, necesaria para contar con un respaldo de la información, sin embargo, una de sus desventajas es el tiempo que consume. La comunicación no verbal generalmente surge en apoyo a la verbal y ofrece ciertos énfasis en el mensaje que se quiere transmitir.

Por su parte, la comunicación organizacional está conformada por las redes formales, los rumores y las comunicaciones electrónicas. Las redes formales son complicadas y pueden incluir a un gran número de personas. Los rumores, según Robbins y Judge (2009), tienen tres características básicas:

En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. (p. 359)

Por último, la comunicación electrónica, a través del correo electrónico y mensajería instantánea, ofrece múltiples beneficios como la rapidez con que se elaboran y circulan, la economía, poder de almacenaje, entre otros. También, cuenta

con importantes desventajas, como la mala interpretación, circulación de mensajes negativos, uso excesivo, facilidad para reflejar emociones y violación de la privacidad.

En una empresa tan grande como el INS se pueden presentar todos los tipos de comunicación mencionados, en mayor o menor medida, y como se indicó anteriormente, la clave radica en identificar y potenciar cuál se debe reforzar y cuál minimizar (como en el caso de los rumores). Se pueden presentar varios escenarios, una comunicación formal escasa, que ante los constantes cambios en el accionar de la empresa puedan generar los más diversos rumores y el uso de los recursos electrónicos, muchas veces sin información de trascendencia y utilizados de manera excesiva.

Por lo que es fundamental determinar para cada situación particular o temas relevantes de la empresa, cuáles acciones se deben emprender en materia de comunicación y la forma más adecuada de llevarlas a cabo.

## **2.5. La comunicación interna en las organizaciones**

La comunicación interna es aquella que se desarrolla dentro de una determinada organización, es un valioso mecanismo que permite que los trabajadores sepan por qué hacen su trabajo y, como consecuencia de ello, por qué lo hacen de aquella manera y no de otra, es decir, que se comprometan con los objetivos de la organización.

Este tipo de comunicación tiene su interés en el equipo humano de una empresa y busca motivarlo para que las personas expresen sus ideas y sean valoradas por la administración.

Fernández, Investigador mexicano licenciado en Comunicación de la Universidad de Anáhuac, máster en Comunicación y doctor en Sociología de la Universidad Estatal de Michigan, USA, (2002,) la define como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan

informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

García Jiménez, catedrático y director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II de la Universidad Complutense, Madrid, (1998), agrega:

El aumento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones internas es un indicio claro del abandono progresivo de los estilos de dirección autocráticos y paternalistas en favor de los estilos consultivos y participativos. Cada día se reivindica más el derecho a una creciente participación en la gestión de la empresa y se trabaja en el seno de las empresas para idear formas innovadoras de llevarlas a cabo. (p. 3)

En cuanto a la comunicación interna, es de mucho provecho conocer los diferentes vectores direccionales para sacar su mayor provecho. Iniciando con la comunicación vertical, García (1998) dice al respecto:

Es la que fluye de arriba abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical ascendente). La comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas. (p. 72)

La comunicación ascendente, proporciona autoestima y es un indicador importante de que la administración valora a sus colaboradores.

García (1998), dice que la comunicación horizontal:

Es la que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de área, de departamento, de servicio, etc. Si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto a complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas. (p. 72)

Este tipo de comunicación se beneficia de las tecnologías digitales actuales, que le permiten eficaz y eficiente comunicación entre sucursales, así las distancias sean grandes.

Por último, se halla la comunicación transversal o diagonal, donde el mismo García (1998) dice que:

Es la que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo; por ejemplo entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente).

Los órganos staff siempre ejercitan una comunicación interna horizontal o transversal. Por caer fuera de las estructuras de línea y de poder jerárquico, suelen estar más motivados para la comunicación, pero su competencia técnica y el hecho de que en su área suelen estar más informados, les inclina a sustituir la comunicación por la información. Es evidente que los órganos staff, en lugar de dar órdenes, han de “vender ideas”. (p. 73)

El tipo de comunicación transversal no siempre es bien recibida por las altas jerarquías, pero de darse, es un buen indicio de que la empresa goza de buen ambiente comunicacional.

Saber en qué dirección llevar cada esfuerzo comunicacional y sacarle el mejor provecho a cada una de ellas podría ser un valioso recurso para que un plan de comunicación tenga éxito.

Para efectos de la presente investigación, la comunicación interna es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que se deben hacer en las organizaciones. En buena medida, es un soporte y una base de la comunicación externa. Como lo señala Martínez (2004), “la imagen pública de una corporación se fundamenta, no solo en los espacios que se pueden ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también en la que proporcionan a diario los integrantes de aquella en los diferentes ámbitos de la sociedad”. (p. 98)

Mientras haya una buena y completa comunicación en la organización, los resultados influirán directamente en la interacción de la empresa con su entorno, lo

que contribuirá a la permanencia de esta en el mercado y el cumplimiento de sus objetivos.

## **2.6 Relaciones Públicas como herramienta de comunicación interna**

Como ya se ha mencionado, toda organización comunica, voluntaria o involuntariamente, y la clave de esa comunicación radica en que sea lo suficientemente efectiva para lograr que sus públicos tengan una percepción positiva de ella.

Las relaciones públicas se encargan de administrar esta comunicación con los públicos internos y externos de la organización. Al respecto Grunig (2003) señala:

La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema proactivo de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales. (p. 250)

En un ambiente en constante cambio o evolución, igual tendencia debe tener la empresa y cada colaborador debe estar a tono con este fenómeno. La comunicación es fundamental para lograrlo.

Wilcox, (2001), citando a los catedráticos Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, quienes describen las relaciones públicas como:

Una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan a, alteran, o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización. Esta definición constituye una moderna teoría de las relaciones públicas pues las define como algo más que persuasión, fomentan una comunicación abierta, bidireccional, y una comprensión mutua, con la idea

de que la organización, como el público también cambia sus actitudes y comportamientos a lo largo del proceso. (p. 4)

De este modo, también se pueden concebir las relaciones públicas como una disciplina primordial en las organizaciones que les permite contar con una planificación estratégica de los esfuerzos de comunicación internos y externos.

Una vez definido el problema u oportunidad de relaciones públicas a través de la investigación y análisis, los profesionales deben idear una estrategia para hacer frente al problema o capitalizar la oportunidad. Esta es la planificación y programación: la toma de decisiones estratégicas básicas sobre lo que se debe hacer y el orden en que se debe. Las relaciones públicas contribuyen a la consecución de los objetivos planeados por una empresa, al mejor aprovechamiento de los recursos y al fortalecimiento de la imagen corporativa.

Por su parte, las relaciones públicas internas son las que se establecen entre la organización y el personal de esta. Como lo indican Simon y Soria (1998):

Buscan establecer una comunicación recíproca (y oportuna) entre directivos y empleados, que tiendan a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y, por tanto sus actitudes hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización son indispensables para que ésta pueda lograr sus objetivos. (p. 94)

No obstante, muchos jefes no están conscientes de la importancia de las relaciones públicas internas y basan su relación con los colaboradores en información técnica relativa únicamente a la naturaleza de la empresa y sus resultados, descuidando por completo a una fuerza laborar ávida de un trato más personalizado.

## **2.7 Relaciones públicas y públicos**

Conocer cuáles son los tipos de públicos en una organización permite establecer que la clase de información se puede transmitir con más eficacia. Por lo que resulta fundamental inicialmente definir qué es un público, para Grunig, teórico norteamericano de las relaciones públicas y Hunt, profesor emérito de la Escuela de

Comunicación e Información de la Universidad Estatal de Rutgers, Nueva Jersey (2003), “los públicos consisten en individuos que detectan los mismos problemas y planean conductas similares para tratar con esos problemas... pueden comportarse de una manera similar sin ni siquiera verse entre sí cara a cara”. (p. 236)

De esta forma, se encuentra en una organización públicos internos, externos y mixtos. Matilla, doctora en Comunicación por la Universidad Ramón Llul, Barcelona, España (2009) dice con respecto a los públicos externos que: “...son el segmento de públicos en cierta forma relacionado con las actividades de una organización, pero que no forma parte integrante de ésta”. (p. 188)

Para referirse a los mixtos o intermedios, dice que son quienes tienen “claros vínculos socioeconómicos y jurídicos con la organización, pero sin compartir las vivencias de sus rutinas y sin ocupar el espacio físico de la institución”. (p. 189)

Para efectos de este documento, el público más importante, el interno, Matilla (2009) lo señala como el conformado por “grupos que están estrechamente vinculados a una organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes porque reciben un salario y poseen relación de dependencia”. (p. 188)

Estos grupos también poseen características que los pueden clasificar en subgrupos, de acuerdo con su antigüedad en la institución, edad y nivel jerárquico. Los dos primeros aspectos pueden ser determinantes en su percepción de la empresa y lo que esta comunica.

A pesar de que los públicos internos y externos puedan tratarse, a nivel comunicacional, de manera distinta, tarde o temprano terminarán directamente relacionados y el éxito de que esta relación sea satisfactoria puede depender de la seriedad con que se tome en la empresa, poniendo en manos de expertos tan trascendental proceso. Como lo indica Carretón, profesora del Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante, España, (2007):

Por tanto, la comunicación organizacional como actividad profesional necesita de una firma y decidida especialización de la información –canalizada, dirigida y orientada por profesionales en la disciplina y actividad- que se genera en el seno de la organización. Esta profesionalización se hace imprescindible tanto



para los públicos internos, como para los externos, ya que la comunicación interna es la que se traslada y queda reflejada en el entorno donde la organización desarrolla su actividad empresarial o institucional. (p. 32)

La comunicación no es algo que se debe tomar a la ligera, puesto que de hacerse, los resultados finales podrían ser más costosos que los esfuerzos que se realicen para contar con un sistema de información adecuado.

## **2.8 Teoría Situacional de Públicos**

Como parte de las diferentes teorías de las relaciones públicas; para esta investigación, es relevante considerar la Teoría Situacional de Públicos, la cual parte del supuesto de que los públicos surgen alrededor de cuestiones y problemas específicos que los afectan.

El planteamiento básico de esta teoría, de acuerdo con Grunig (2003), radica en que “las personas, al comunicarse activamente, desarrollan cogniciones más organizadas, son más propensas a tener actitudes ante una situación y pueden comprometer un comportamiento para hacer algo ante la situación”. (p. 253)

De ahí la importancia de mantener un sistema de comunicación eficiente y eficaz, puesto que eso colaborará a contar con personal atento ante los múltiples acontecimientos que se presentan diariamente en la empresa

Además, como parte de esta teoría, Gruning presenta dos variables dependientes (comportamiento de comunicación pasivo y activo) y tres variables independientes (reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones y el nivel de compromiso). Estas últimas están correlacionadas.

Debido a esto, Grunig (2003), reconoce cuatro tipos de públicos situacionales:

1. Públicos todo tema: públicos activos o activistas que desafían a las organizaciones en muchos temas diferentes. En el caso del INS, un ejemplo claro serían los miembros sindicales.
2. Públicos apáticos: públicos inatentos, tienen baja involucración, conducta fatalista en todos los temas, no es necesario prestarles mayor atención.
3. Públicos de un tema: públicos activos alrededor de un tema específico, son aquellos públicos activos únicamente en temas que involucran a casi toda la

población. En el caso que ocupa a esta investigación, a nivel interno un tema podría ser la afectación de los salarios o de los puestos de trabajo.

**4. Públicos de un tema candente:** públicos activos alrededor de un tema que involucra a casi toda la población, ignorando otros temas. (p. 256)

Esto quiere decir que no se está hablando a un grupo homogéneo, por el contrario, es diverso y como tal, así deben ser los esfuerzos comunicacionales para poder abarcar a la totalidad de la población, sin que queden por fuera segmentos importantes y hasta conflictivos, posiblemente.

## **2.9 Cambio organizacional**

El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También se conoce como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Según Jones (2008), el cambio organizacional se define como:

El proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (p. 369)

En la actualidad, el cambio es algo permanente; sin embargo, en muchas empresas aún es visto como algo riesgoso, que se debe evitar porque tiende a generar escenarios muy inciertos y difíciles de controlar. No obstante, en el actual contexto de los negocios ya no se puede existir sin el cambio.

Al respecto Zimmermann, doctor en Ciencias Sociales, autor de varios libros sobre desarrollo organizacional y profesor de posgrado en América Latina y Europa, (2000), menciona:

Cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo de organización enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar

que cada colaboradora y colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización. (p. 23)

Por ello, para contribuir con los procesos de cambio en las empresas, se requiere realizar una adecuada gestión de la comunicación, de la cual puede depender el éxito o el fracaso. Al respecto, Davis, profesor emérito de Administración en la Universidad Estatal de Arizona y Newstrom, doctor en Administración de la Universidad de Minnesota, (1999), dicen que:

...el cambio puede representar éxito y dificultades, de acuerdo con la habilidad con la que aquel hecho sea manejado para reducir o eliminar la resistencia (...) el hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia al cambio. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, dependiendo de cómo sea introducido éste. (p. 253)

Conocer estas barreras que impiden que los cambios en las organizaciones sean exitosos, es muy importante para identificar las acciones más adecuadas para poner en práctica en el tema de comunicación interna, de tal manera que puedan coadyuvar a los procesos de cambio en las organizaciones.

Precisamente, en el INS, debido a que la población institucional está conformada por grupos diferentes, si se toman en cuenta edades, antigüedad en la empresa, sexo, formación académica y a que la reacción o aceptación de la comunicación pueden ser tan diversas como ellos, se creó un equipo de colaboradores (actualmente de 161 miembros) cuyo objetivo era que se convirtieran en un enlace entre la Administración Superior del INS y la comunidad institucional con el objetivo de transmitir los objetivos del INS como apoyo a los demás esfuerzos de comunicación y dentro del perfil establecido deben ser personas positivas, organizadas, flexibles, influyentes, proactivas y con un claro enfoque de su papel en la empresa. Según INS-Tomas Internacional, empresa consultora contratada para realizar estudios de Cultura y Clima Organizacional (2007), un facilitador de cambio significa:

Convertirse en INSpiración (sic) para los compañeros, llenándoles de entusiasmo y confianza hacia la transformación orientada a brindar un Servicio Estelar tanto al cliente interno como al externo.

Ser la persona encargada de informarles acerca de las decisiones concretas que se van produciendo de manera oficial en la organización.

Sensibilizar a los demás colaboradores (as) sobre los beneficios de la transformación cultural, aclarando sus dudas e invitándoles a informarse a través de fuentes oficiales.

Recibir retroalimentación de los compañeros (as) y transmitir sus inquietudes a instancias superiores con el fin de que se generen acciones. (p. 3)

Este equipo de colaboradores, con el adecuado seguimiento y guía, puede influir positiva y exitosamente en sus compañeros, de manera que la motivación se convierta en un efecto multiplicador, cuyo origen proviene de una persona de similar categoría en el organigrama institucional. Esto puede ayudar a facilitar la asimilación de información al provenir de gente que ya se ha ganado la confianza de los compañeros.

## **2.10. Gestión de comunicación interna**

La gestión de la comunicación interna es el conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desarrollan una variedad de recursos comunicativos, hacia el ámbito interno de las organizaciones. Según Saladrigas, profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba, (2002) se puede definir como:

La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados. (p. 9)

Considerando dicha afirmaciones, resulta imprescindible que la Administración del INS le dé el lugar que corresponde al recurso humano de la institución y lo

mantenga debidamente informado mediante el diseño de una estrategia de comunicación adecuada a las necesidades específicas de la empresa y sus colaboradores.

Como lo menciona Bustínduy (2010), socio consultor en H&B Human and Business, Barcelona, España,

Las empresas, lejos de ser entes abstractos o un conjunto de bienes físicos como mesas y ordenadores, se definen como seres de carne y hueso que piensan, sienten, aprenden y se comunican gracias a las personas que las forman. Sin ellas, no hay empresa. (p. 21)

Es por eso que un modelo de comunicación no es algo que se toma a la ligera, para ello se debe realizar un diagnóstico de comunicación que responda a la necesidad de determinar los puntos débiles y fuertes en materia de comunicación.

Para Hellriegel, profesor Emérito del Departamento de Administración de la Universidad Texas A&M, (2009):

El diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben de mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. (p. 510)

La planificación de comunicación interna representa la formulación conjunta de una serie de decisiones que permiten la puesta en marcha de acciones comunicativas organizadas hacia el ámbito interno de la institución y tal planificación debe realizarse tratando de prever y minimizar los errores, puesto que pueden crear un efecto nocivo y multiplicador en diario desempeño dentro de la organización. París, licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, España, (2005), define a la planificación de la siguiente manera:

La planificación es una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. La planificación exige, pues, optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente

humano, por muchos criterios y modelos que se apliquen a la hora de elegir el futuro. (p. 14)

De ahí que para implementar un modelo exitoso de comunicación estratégica, es necesario contar con los insumos necesarios, como conocer muy bien a nivel interno a la empresa, el entorno en que se desarrolla y por supuesto los antecedentes. Con toda esa información, se pueden minimizar los errores y no repetir los que se puedan haber presentado.

## **2.11 Comunicación estratégica**

El que una empresa necesite hacerse presente y visible en el mundo comercial va más allá de crear una campaña publicitaria, de un esfuerzo de mercadeo directo o un programa de relaciones públicas. El secreto de la denominada Comunicación Estratégica radica en tener un solo norte para todos los esfuerzos capaces de realizar por una empresa. Es muy importante identificar la diferencia entre la comunicación de nivel estratégico y la de nivel táctico. Al respecto, Sheinsohn, catedrático, director y evaluador de carreras de posgrado y maestrías y autor de libros considerados clásicos en el tema, (2009) indica que:

Denomino “comunicaciones de nivel táctico” a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etcétera) que –en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación- cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional.

Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la “caja de herramientas” de la que nos vamos a servir para trabajar y llevar a cabo las operaciones.

Comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. (p. 13)

Al existir el término “identidad corporativa”, es importante marcar la diferencia con la comunicación, ya que la primera es la representación ideológica, mientras que la segunda se refiere a los actos a emitir con respecto a esa entidad. Y aunque

exista esa diferencia, todo va hacia un mismo rumbo, así como deben estar alineados todos los esfuerzos y sus ejecutantes y así lo deja ver Sheinsohn, autor del libro *El poder y la acción a través de comunicación estratégica* (2011), cuando dice que “Para Comunicación Estratégica, el poder no es un objeto que se localiza en algún lugar en particular, sino más bien una trama de relaciones interdependientes entre actores y circunstancias”. (p. 34)

La importancia de la comunicación a nivel interno radica en que con una buena gestión se puede ejercer el poder hacia la población institucional. Como lo menciona Matilla, experta española, doctora en Comunicación por la Universidad Ramón Llull y Técnico Superior en Relaciones Públicas, (2009),

La comunicación, desde la perspectiva de la interacción, se convertirá en una noción asociada al poder, habida cuenta que posee capacidad para influir sobre las personas, por su naturaleza axiológica (valores) y por su capacidad de uso estratégico y de configurar culturas, “funciones ambas de las que están necesitadas las organizaciones modernas, en las que el poder formal de la dirección se ha visto sustituido por el poder informal del líder, y donde las viejas estructuras industriales están dejando paso a una empresa flexible basada en la gestión de sus elementos intangibles”. (p. 38)

El poder de influenciar mediante la comunicación es algo que no debe tomarse a la ligera y enfocar los esfuerzos de manera estratégica garantizará que los recursos que se utilicen con tal fin sean bien aprovechados y se conviertan en una inversión, no en un gasto. La administración debe propiciar un ambiente de confianza en sus colaboradores, lo que redundará en mayor rendimiento, creando un elemento de ganancia mutua. Para reforzar este concepto, Michel, Directora Regional Sureste de Great Place to Work Institute, México y Echeverría, Comunicólogo, Maestro en Comunicación Política por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, España, (2009) dicen que:

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo

en los programas de recursos humanos, particularmente mediante la herramienta de la comunicación. La gestión de la confianza mediante programas y acciones de reforzamiento, sobre todo aquellos que hacen énfasis en la apertura entre los empleados y la gerencia, tienden a incrementar los niveles de satisfacción laboral de las organizaciones. (p. 137)

El estilo gerencial, el apoyo que se dé a los departamentos involucrados y la debida planificación estratégica de comunicación en la empresa son la clave para el éxito y cada uno es un engranaje, donde no puede fallar uno solo de ellos.

## **2.12 Plan de comunicación interna**

Toda forma de comunicación organizativa debe estar dirigida, ante todo, a los llamados “públicos objetivo”, es decir, a los públicos con los cuales la empresa tiene una relación interdependiente y, dentro de estos públicos, los trabajadores no deben ser ignorados. Cuando una organización conforma un conjunto de estrategias para fomentar y fortalecer buenas relaciones con los trabajadores y los informa, integra y motiva a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, estos también pueden contribuir para que los procesos fluyan de una forma más eficiente.

Un plan de comunicación está conformado por estrategias de comunicación integrales, internas o externas, y se puede desglosar en objetivos claramente definidos, establecimiento del público objetivo, estrategias para adecuar y hacer llegar eficazmente el mensaje, acciones y un proceso de medición de resultados.

Dentro del ámbito de la comunicación interna, un plan puede establecer canales como: revistas internas, boletines electrónicos, Intranet, circulares, correo electrónico, mensajes de texto, buzón de comunicaciones, evaluaciones, eventos internos como aniversarios, inauguraciones, fiestas.

Libaert (2008), profesor de Comunicación Organizacional de la Universidad Católica de Louvain, Bélgica, establece el objetivo como el punto medular del plan:

El elemento central del plan de comunicación. El propósito del análisis previo de la situación es delimitar un objetivo. Las fases siguientes, que definirán el mensaje, los destinatarios y los medios, se desprenden directamente del objetivo. Situado en el centro de la planificación, el objetivo establece una



estrategia para el conjunto de acciones de comunicación, la meta común por alcanzar. (p. 133)

Sin un norte correctamente establecido, los esfuerzos en tiempo y dinero pueden ser infructuosos, con todos los inconvenientes que estos representan para la empresa y el producto final que se ofrece a su público.

Para Cirigliano, comunicadora social argentina y técnica en Comunicación de las Organizaciones, (2011), todo plan de comunicación interno debe responder a los siguientes objetivos:

- Promover la comunicación entre los miembros.
  - Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
  - Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
  - Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- (párr. 7)

Además de un objetivo claro y correctamente definido, un plan de comunicación debe contar con el apoyo de la Administración para darle fuerza y respaldo como un elemento oficial y no como una simple ocurrencia de algún departamento. Al respecto, Cirigliano (2011) dice que:

Un plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano. (párr.43)

De ahí la participación total de los altos jerarcas y el departamento responsable deben velar porque estos conozcan al detalle el plan de comunicación y sobre todo que su objetivo responda a los intereses que se plantea la administración en atención a sus colaboradores y clientes.

## **2.13 Apertura del Mercado de Seguros**

Desde el año 2006, se presentaron en la Asamblea Legislativa los Proyectos de Ley Reguladora del Mercado de Seguros y Ley Reguladora del Contrato de Seguros, los cuales establecen la creación de la Superintendencia de Seguros, el fortalecimiento del INS y actualizan la legislación que regula la relación contractual entre aseguradores y asegurados.

La apertura del mercado de seguros inició con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el 1 de enero del 2009. El rompimiento del monopolio obliga al Instituto Nacional de Seguros a mejorar para competir y concretar nuevas oportunidades de negocios, desarrollar y fomentar una cultura organizacional acorde a esta necesidad y, por ende, satisfacer al cliente externo.

El reto que impone la competencia ha implicado preparación y ajustes para que el Instituto se consolide como una empresa más eficiente y moderna, lo ha obligado a modificar sus estrategias para hacer frente a los retos de un nuevo escenario, lejos de la situación de confort en la que se encontraba como monopolio asegurador y sus implicaciones en el recurso humano de la institución.

Con el fin de enfrentar este nuevo panorama, las principales acciones implementadas por el Instituto a partir de mayo del 2006 han sido direccionadas bajo el Plan Integrado de Competitividad, el cual fue aprobado por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Seguros en sesión N° 8806 del 9 de octubre de 2006, y que está compuesto por los siguientes tres componentes:

- Fortalecimiento: exige un replanteamiento de la vinculación con los sectores externos que influyen en la actividad ordinaria del INS para reorientar la toma de decisiones y adopción de políticas sobre seguros, con plena participación del Instituto.
- Reestructuración: exige la transformación interna de la empresa con una estructura más ágil, eficiente y basada en la búsqueda de la calidad del servicio y la plena atención al cliente. Incluye la reorganización de cara a la inclusión en mercados internacionales de seguros, en primera instancia de la región Centroamericana y del Caribe.

- **Modernización:** Exige la valoración de los servicios dentro del marco de un esquema de producción más eficiente y competitivo, que permita el diagnóstico integral de la cartera de productos, la especialización dentro del mercado de seguros y una definición clara del destino de los sectores sensibles dentro de los parámetros de calidad internacional y certificación de los procesos.

Actualmente, en el INS, las decisiones y nuevos proyectos deben estar orientados por los componentes mencionados anteriormente, para seguir un rumbo claro de las acciones prioritarias de la empresa.

## **2.14 Instituto Nacional de Seguros**

Para poder conocer cómo surgió el Instituto Nacional de Seguros (INS), es importante hacer referencia a lo expuesto por el historiador Jiménez (2009) en cuanto al origen de los seguros en Costa Rica:

En el Código de Carrillo de 1841 ya se hacía mención a los seguros y conforme fue pasando el tiempo y la actividad de los seguros fue creciendo se creó la necesidad de legislar al respecto. En la década de los cincuenta don Juanito Mora también creó su código de comercio y en él se mencionaba el aspecto de los seguros, claro está que aquí se hizo una copia fiel del Código Español. Más tarde don Tomás Guardia también creó su Código y en él incluyó un capítulo sobre seguros, especialmente los Seguros de Vida, de Incendio y de otra índole que ya se brindaban en el país. (p. 2)

Cuando ya el tema de los seguros se tornó cotidiano en Costa Rica, muchas empresas de seguros extranjeras, según lo comenta Jiménez Sandí, se establecieron en el país para brindar los seguros de Vida y de Incendio, tales como: La Paternal, La Equitativa, El Sol, The New York Assurance Co, The Sun Life Insurance Co., La Compañía Española General de Seguros sobre la Vida, La Compañía Peruana de Seguros sobre la Vida; la compañías Allan Wallis & co, cofundadora del Banco Anglo Costarricense, asume el negocio de los Seguros de Incendio en el país como representante de The Royal Insurance Company, compañía de seguros inglesa establecida en Liverpool en 1845.

Jiménez explica que el tiempo pasó y ya para el 5 de diciembre de 1910 se da la fundación en San José de la Compañía Nacional de Seguros con capital panameño y colombiano, para la cual el señor Félix Wiss, ciudadano alemán residente en Costa Rica y experto en materia de seguros, asume la Gerencia de la compañía; esta comercializaba los Seguros de Incendio, Vida, Transportes marítimos terrestres y fluviales, Fianza de empleados, Rentas viajeras, entre otros.

A pesar de que existían empresas aseguradoras, el control no era el correcto, ya que los asegurados propiciaban los accidentes y no se contaba con inspectores que valoraran los daños y corroboraran que eran accidentales, y por esa situación es que surge Ley de Seguros de 1922, la cual era la nueva legislación al mercado de los seguros.

Sin embargo, la problemática continuaba, la cual se catalogó como una época de “incendiarismos” en San José, puesto que era en este tipo de incidente que se centraban los reclamos de los asegurados, por lo tanto, la necesidad de hacer una reforma más grande a la antes mencionada Ley de Seguros, y fomentar la creación del monopolio de los seguros por parte del Estado costarricense era urgente. Como lo indica Jiménez, los clientes “Aseguraban las mercaderías depositadas en sus locales, dejaban pasar cierto tiempo y después sacaban la mercadería del local “asegurado”, luego de lo cual provocaban un incendio que simulara ser accidentado para luego ir a la aseguradora a presentar el reclamo. (Jiménez, 2009, p. 3)

Es así como el 30 de octubre de 1924, en la segunda administración del Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno (1924 -1928), y con la colaboración de su Secretario de Hacienda Tomás Soley Güell, bajo la Ley No.12 de la República de Costa Rica fue creado el Banco de Seguros, el cual en 1948 tomó el nombre de Instituto Nacional de Seguros (INS).

La Institución abrió sus puertas al público el 05 de noviembre de 1925 y emitió la primera póliza de Vida por la suma de 2.000 colones el 28 de noviembre de 1926, según se contempla en el documento *El Banco Nacional de Seguros*, en donde también se agrega que los tres primeros productos que ofreció la aseguradora fueron las pólizas de Vida, de Incendio y de Accidentes de Trabajo.

Por Ley de la República, el INS desde su creación, fue el único ente autorizado para manejar el aseguramiento en el país, esta condición, la mantiene hasta el 07 de agosto del 2008, cuando entró en vigencia la Ley 8653, “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual abrió el mercado y permitió la competencia, y el INS dejó el monopolio de la administración de los seguros en el país. Llegando al país aseguradoras extranjeras como Mapfre Seguros, Alico Costa Rica, Assa Compañía de Seguros, y Pan American Life Insurance, entre otras.

En cuanto a las regulaciones realizadas, en un inicio, según información suministrada por el Lic. Eduardo Castro, jefe de la Dirección de Seguros Generales en entrevista del 06 de noviembre de 2013, el manejo de los fondos y la regulación de las funciones del INS, por ser institución, estaba bajo la supervisión de la Contraloría General de la República, que luego de que se abre el mercado de los seguros pasa a tomar el segundo lugar en supervisión, ya que en el marco de la Ley 8653 se crea La Superintendencia General de Seguros (SUGESE), que pasaría a ser el primer ente supervisor de todas las aseguradoras que se encuentren en el país.

Con un mercado abierto a la competencia, el Instituto Nacional de Seguros no puede estancarse y pensar que tener la solidez y el respaldo del Estado es suficiente garantía para conservar u obtener más clientes. Es precisamente con “amenazas” como estas, al tener que abrirle espacio a la competencia después de casi 85 años de monopolio, que una institución estatal, renombrada por su propia administración desde 2006 como empresa, tiene que plantear estrategias que transformen esa amenaza en oportunidad para su fortalecimiento.

- Visión:

A finales del 2012, se revisó los conceptos de la misión y visión institucional, donde la primera define la actividad de la empresa y la segunda describe la situación futura deseada.

En su página web, en la sección institucional, apartado “Misión-Visión”, el Instituto Nacional de Seguros (2012) aspira para el año 2015: “Ser una empresa líder, eficiente, competitiva y con responsabilidad social en el mercado de seguros regional, prestando servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes”. (párr. 2)

- Misión:

La misión de la empresa debe basarse en la razón por la cual fue creada, de ahí que en el caso del INS, se requiere citar el artículo No.52 de la Ley No.8653 Ley Reguladora del Mercado de Seguros; ya que esta reforma integralmente la Ley No.12 Ley del Monopolio de Seguros y del Instituto Nacional de Seguros del 30 de octubre de 1924, denominada Ley del Instituto Nacional de Seguros.

La reforma a la Ley del Instituto Nacional de Seguros, en su artículo No.1 (1924), cita:

Artículo 1°\_ Instituto Nacional de Seguros y sus actividades. El Instituto Nacional de Seguros, en adelante INS, es la institución autónoma aseguradora del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, autorizada para desarrollar la actividad aseguradora y reaseguradora (...) (...) El INS estará facultado para que realice todas las acciones técnicas, comerciales y financieras requeridas, de conformidad con las mejores prácticas del negocio, incluida la posibilidad de rechazar aseguramiento y márgenes de retención de riesgos, según los criterios técnicos y políticas administrativas (...) (p. 36)

A continuación se presenta la misión del INS, de acuerdo con la página de Internet [www.ins-cr.com](http://www.ins-cr.com) en su sección institucional, misión, visión: “Brindar servicios de seguros en forma excelente, eficiente, competitiva, rentable y con responsabilidad social, atendiendo las demandas de los clientes, usuarios e intermediarios; tanto en el mercado local como regional; promoviendo la prevención en la ocurrencia de siniestros”.

- Definición de la propuesta de valor

Brindar a nuestros clientes soluciones integrales de seguros y servicios, de manera eficiente y competitiva; para satisfacer plenamente sus necesidades y apoyar su crecimiento.

- Establecimiento de los valores

Los valores son las actitudes que deben tener los funcionarios y funcionarias del INS y van ligados directamente a la Misión y Visión Institucional.

Compromiso: Hacer todo de la mejor forma para satisfacer a los clientes.

Eficiencia: Desarrollar capacidades para producir un óptimo resultado

Trabajo en equipo: Unir esfuerzos para obtener los mejores resultados.

Comunicación permanente: Transmitir continuamente las ideas e información.

Pro actividad: Hacer que las cosas sucedan.

Integridad: Actuar con honradez, rectitud, sinceridad, coherencia y honestidad en todo lo que se hace. (párr. 1, 3-10)

Esta información de la misión, visión y valores del INS demuestra claramente la preocupación e interés de la empresa por brindar un servicio de excelencia a los clientes, de forma competitiva y eficiente, y se busca de los colaboradores su compromiso y buen desempeño. Asimismo, la comunicación permanente forma parte de los valores del INS, de ahí la importancia de revisar los procesos de comunicación interna, ya que los colaboradores son un público muy importante del INS.

Además, resulta muy importante conocer los objetivos estratégicos de la empresa a la hora de elaborar un plan de comunicación, sin embargo, esta información está catalogada como confidencial y para efectos de este trabajo no se puede incluir, debido al mercado de competencia en que está inmerso el INS.

### **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

Seguidamente, se describen los aspectos metodológicos en los cuales se apoya el trabajo de campo, tales como: tipo de investigación, fuentes de investigación, sujetos de investigación, descripción de los instrumentos de recolección de datos y la conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables utilizadas.

#### **3.1 Enfoque y tipo de investigación**

En esta investigación, se utilizará un enfoque cualitativo, según Hernández-Sampieri y otros (2010), “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”. (p. 364)

A pesar del enfoque cualitativo, debido a que existe una cantidad de población importante, de fácil acceso mediante el correo electrónico, que puede generar datos importantes, se aplicó una técnica cuantitativa de recolección de información, como lo es la consulta mediante el cuestionario electrónico, considerando la afirmación de Hernández-Sampieri y otros (2010), la misma responde al objetivo de la recolección de datos en la investigación cualitativa: “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes”. (p. 20)

Además, se dispone de un grupo de expertos en el área de la comunicación y que en el pasado tuvieron alguna participación en los procesos de comunicación en el INS, a quienes se abordó en entrevistas a profundidad para obtener información cualitativa, que refuerce los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.

Como lo indican Hernández-Sampieri y otros (2010),

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es



recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. (p.364)

Como parte de las ventajas de utilizar este enfoque de investigación, es que se tiene la posibilidad de entender mejor el significado de las experiencias de los participantes, en este caso con respecto a la comunicación generada en el INS ante diversos cambios, que es un tema que no ha sido abordado.

De igual manera, para esta investigación, se eligió utilizar el tipo de investigación exploratoria, debido a que en el Instituto Nacional de Seguros nunca se ha realizado un estudio similar, por lo tanto, no se trabaja bajo ningún marco investigativo anterior, cada uno de los datos obtenidos son totalmente nuevos y pueden evidenciar algunos puntos o temas de interés que no han sido abordados en el pasado. Esto puede ser muy importante para efectos de la investigación, ya que se brindó la oportunidad de opinar a sujetos que en el pasado habían permanecido callados.

También se utilizó la investigación descriptiva porque trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Según Rojas (2005),

Los autores más expertos en el tema de la investigación afirman que este tipo de estudio es el que se limita a describir lo que es; es decir, presenta los resultados sin interpretaciones ni inferencias, sino con la sencillez en la que los mismos ocurren simplemente. (p. 96)

Dada la particularidad de la situación que se vive en el INS, donde cada cuatro años varía el estilo de administración, es importante que las investigaciones que se realizan sean capaces de mostrar las diferentes situaciones que envuelven a la población institucional. De ahí que un estudio descriptivo resulta fundamental como antecedente a un plan de comunicación.

Para Hernández-Sampieri y otros (2010), los estudios descriptivos:

(...) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (...) los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quienes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.). (p. 80)

Con el fin de obtener los objetivos propuestos, se realizará un análisis de la gestión de la comunicación interna del INS, para fortalecer la cultura organizacional de las oficinas centrales, ante los procesos de cambio que en los últimos siete años han sido muy fuertes.

Además, se trabajará con diferentes técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, tales como cuestionarios electrónicos, revisión bibliográfica, entrevistas y análisis de contenido de materiales.

### **3.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información están constituidas por los documentos a los que se acude para obtener información. Existen dos tipos: las fuentes primarias y las secundarias, ambas permiten respaldar la investigación sobre una base sólida y fundamentada.

#### **3.2.1 Fuentes Primarias**

Con el fin de obtener la información que dé sustento a la investigación se consultaron varios documentos, entre ellos fuentes primarias que es el material de primera mano relativo al tema a investigar, según Kotler y Keller (2006) “la información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto” (p.104). Este apartado lo constituye

la información recopilada de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas a profundidad, que resulta muy valiosa por no ser abordada anteriormente.

### **3.2.2 Fuentes Secundarias**

Según Gómez, Profesor de Estadística General y de Diseño de encuestas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, (2011), las fuentes secundarias son “cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente” (p. 31). En este caso, se consultaron estudios de cultura y clima organizacional realizados por el INS en años anteriores, el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Competitividad, entre otros documentos de interés. Además, revisión de información recopilada en sitios web, artículos de Internet, libros, tesis sobre comunicación interna, relaciones públicas, revistas, publicaciones de boletines, reglamentos, manuales y reseñas históricas de la institución, libros sobre comunicación organizacional y relaciones públicas.

### **3.3 Sujetos de información**

Los sujetos de información o unidades de estudio son definidos por Gómez (2011) como

(...) elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, entre otros. Con el estudio, se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo él los resultados o conclusiones que se obtengan. A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se denomina técnicamente en estadística población del estudio o simplemente población. (p.7)

Para la investigación y la elaboración del proyecto, en mayo se envió un cuestionario por correo electrónico a 1278 colaboradores de oficinas centrales del INS, de ellos, 701 cumplieron puntualmente el cuestionario.

Asimismo, se contó con la participación de cuatro reconocidos profesionales en el campo de la comunicación y que durante importantes y determinantes períodos del Instituto Nacional de Seguros estuvieron involucrados en procesos de

transformación y asesoría para diferentes estilos administrativos, dados los acostumbrados cambios a nivel gerencial en una institución que no escapa al fenómeno post electoral. Se realizaron a cada uno entrevistas a profundidad durante el mes de junio de 2013.

### **3.4 Métodos de recolección de información**

#### **3.4.1 Investigación documental**

Con el fin de definir algunos conceptos de este trabajo, se realizó una revisión bibliográfica y documental relacionada con los siguientes temas: organización, comunicación, comunicación interna, relaciones públicas, cambio organizacional, gestión de la comunicación, entre otros.

Para ello, se consultaron varios documentos de interés según el siguiente detalle: estudios de cultura y clima organizacional realizados por el INS en el año 2006, el Plan Estratégico Institucional 2011-2015, el Plan de Competitividad, entre otros documentos de interés. Además, revisión de información recopilada en sitios web, artículos de Internet, libros, tesis sobre comunicación interna, Relaciones Públicas, revistas, publicaciones de boletines, reglamentos, manuales y reseñas históricas de la institución, libros sobre comunicación organizacional y relaciones públicas.

Asimismo y como lo afirma Gómez (2011), en una investigación cuando los datos estadísticos no existen, se puede recurrir a alguna de las cuatro técnicas de recolección de datos a saber: observación, entrevista, correo y registro.

### 3.4.2 Entrevistas abiertas a profundidad

En el caso que la presente investigación, se recurrió a la entrevista, definida por Gómez (2011) como una técnica donde “un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene de ella a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario...en el cual se anotan las respuestas”. (p. 32)

Este tipo de entrevista es personal y utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y opiniones sobre un tema. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento.

Con estas entrevistas, se pretende conocer con más detalle cómo se gestiona la comunicación interna en las empresas para favorecer los procesos de cambio, cómo se lleva a cabo y qué tipo de seguimiento se efectúa. Por lo cual, se realizarán las siguientes entrevistas cara a cara:

- **Johnny Vargas Durán**

Comunicador con más de 30 años en áreas como el periodismo, relaciones públicas y administración, en empresas públicas y privadas. Es director de la carrera de periodismo y relaciones públicas de la Universidad Latina, Campus Heredia y de la Maestría en Comunicación de ese mismo centro. Durante más de dos décadas laboró para el Instituto Nacional de Seguros, 20 de los cuales dirigió el Departamento de Comunicación Institucional. Posee una amplia trayectoria académica; es doctor en Comunicación y máster en Gerencia. Actualmente es asesor del ministro del Deporte y la Recreación.

Entrevista realizada el 7 de junio de 2013.

- **Maricela Salas Delgado**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Periodismo de la UCR, licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas de la UCR. Catorce años de experiencia en puestos de comunicación (prensa y relaciones públicas).

Actualmente, es la encargada de la Unidad de Prensa y Relaciones Públicas del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

Entrevista realizada el 9 de junio de 2013

- **Luis Céspedes Corrales**

Bachiller en Publicidad, Universidad Latina de Costa Rica, Máster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección Empresarial, Universidad Latina de Costa Rica.

Su experiencia laboral es extensa, dentro de la que destacan: director de Medios y ejecutivo de cuentas en Pub. Contemporánea por 16 años, Director de Mercadeo en la agencia Oro Publicidad por 2 años.

Actualmente es el gerente general L&F Consultores-Empresa dedicada a la asesoría y capacitación de empresas.

Entrevista realizada el 20 de junio de 2013.

- **Olman Martínez**

Director de la Universidad de las Ventas y Presidente del Grupo Edinter Consultores, con más de doce años de trayectoria en toda Latinoamérica a través de asesoramiento en el campo del mercadeo, ventas e imagen a clientes de empresas, ámbito público y políticos y candidatos presidenciales.

Entrevista realizada el 20 de junio de 2013.

### **3.4.3 Cuestionario electrónico**

Otra de las técnicas utilizadas y planteadas por Gómez (2011) es el correo, que “consiste en enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo llenen y lo devuelvan”. (Gómez, 2011. p. 32). Esta técnica representa una ventaja en economía, tiempo y accesibilidad a la población bajo estudio.

Sin embargo, no se pueden dejar de lado las limitaciones que implica como lo son el alto porcentaje de no respuesta, por lo cual y como medida para contrarrestar este problema, el envío se realizó desde un correo formal de la Jefatura del Departamento de Comunicaciones, con carácter obligatorio de respuesta y se

realizaron varios recordatorios al Grupo que conforma el correo de Oficinas Centrales.

Se aplicaron cuestionarios por correo electrónico, aprovechando la plataforma digital con la que cuenta el INS y su bajo costo, los instrumentos aplicados se pueden consultar en el apartado de Anexos.

Esta herramienta de investigación plantea preguntas dirigidas a evaluar los tipos de comunicación interna empleados en el Instituto Nacional de Seguros. Es importante conocer la percepción de los colaboradores sobre las acciones emprendidas por la empresa o la ausencia de ellas, para comunicar y enfrentar los cambios.

El cuestionario está conformado por 13 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta para sugerencias. El mismo se validó durante abril 2013, mediante el juicio de expertos, con la jefa del Departamento de Comunicaciones del INS, los profesores Luis Carlos Rodríguez, Nadja Doderó y Jenny Castillo (Directora y Lectoras) del presente trabajo y el profesor del curso Métodos y técnicas de investigación cuantitativa de UNED, Adrián Vargas Coto.

Asimismo, se envió a 1278 colaboradores de oficinas centrales del INS que cuentan con correo electrónico. De los cuales, 701 cumplieron puntualmente el cuestionario para un total de 54,85% de la población. El primer envío del cuestionario por correo electrónico se realizó el miércoles 22 de mayo de 2013 en horas de la mañana, con una fecha límite para entregarlo el martes 28 de mayo de 2013 al finalizar la jornada laboral. Además, se envió un recordatorio el lunes 27 de mayo de 2013.

Cabe destacar que el cuestionario se envió con la autorización e instrucción de la jefa del Departamento de Comunicaciones del INS, mediante un correo formal. Sin embargo, fue de respuesta voluntaria con las limitantes de que algunos colaboradores estaban de vacaciones, otros por altas cargas de trabajo no leen los correos, algunos tienen problemas de acceso a la web, y en otros casos simplemente no existió interés en responder.

### **3.5 Muestreo Cualitativo**

La muestra en el proceso cualitativo, “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. (Hernández-Sampieri y otros, 2010, p. 394)

Una parte importante de esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario, por correo electrónico, dirigido a la totalidad de los colaboradores de oficinas centrales del INS que cuentan con esta herramienta de comunicación, la cual a su vez ayuda a la recolección de datos de relevancia con base en los objetivos ya establecidos.

El grupo bajo estudio está conformado por aproximadamente 1278 colaboradores de oficinas centrales del INS que cuentan con correo electrónico, los cuales pertenecen a todos los niveles jerárquicos, por lo que se evidencia una diferente lectura de los hechos consultados. El cuestionario se aplicó por correo electrónico, considerando aspectos de economía de recursos y accesibilidad a los colaboradores.

De la totalidad del grupo, respondieron el cuestionario 701 colaboradores, el 47% son mujeres y el 53% restante hombres. Si se considera que la población total del INS la conforman 2105 colaboradores, de los cuales 1042 son mujeres y 1063 son hombres, ambos géneros están representados.

A pesar de que el enfoque de esta investigación es cualitativo, como se mencionó anteriormente, se utilizó un método de recolección de datos cuantitativo, debido a la facilidad de poder concentrar a un gran grupo de colaboradores mediante el correo electrónico, por lo que se estimó una muestra representativa de los 1278 colaboradores a los que se les envió el cuestionario electrónico, según se detalla seguidamente.

Los estadísticos tradicionalmente para la estimación de un tamaño de muestra trabajan con niveles de confianza del 90%, 95% y 99%. Para este caso, se ajustó a un nivel de confianza medio de los anteriormente citados, el cual es del 95%, para un margen de error del 5%. Asimismo, en el campo estadístico al no existir



antecedentes sobre la investigación, se toma como supuesto básico “variabilidad máxima”, es decir, los valores de variabilidad se definen en 50%.

Tomando como fuente la calculadora de muestras de la página web especializada, netquest.com, los resultados fueron:



Según estos datos el tamaño de muestra recomendado es: **296**, por lo que, al obtener 701 cuestionarios cumplimentados, la muestra es representativa del grupo de colaboradores bajo estudio.

### 3.6 Categorías de análisis

En una investigación cualitativa las categorías de análisis delimitan la información que se pretende analizar, surgen a partir del marco teórico y los principales conceptos de la investigación, las categorías además delimitan los alcances de la misma. “La investigación cualitativa se mueve en un volumen de datos muy grande, por lo que se hace necesario categorizarlos para facilitar su análisis y poder responder a los objetivos que pueden ser cambiantes a medida que se va obteniendo la información”. (Hernández-Sampieri y otros, 2010, p. 448)

Seguidamente, se detalla la definición conceptual, operacional e instrumental de las categorías de análisis para cada objetivo específico de la investigación.

La definición conceptual es un tipo de definición de “diccionario” o “técnica”, la definición operacional describe las actividades que se deben realizar para medir cada categoría y la definición instrumental indica el medio o instrumento por el cual se recabará la información.

A continuación, se definen las categorías de análisis para cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

### **3.6.1 Categoría no.1: Gestión de la comunicación interna**

#### **Definición conceptual:**

Para que un Plan de Comunicación sea exitoso, se deben tomar en cuenta aspectos básicos para que el mensaje fluya fácilmente a través de los medios idóneos y hacer partícipe a cada miembro de la organización en procura de alcanzar los objetivos empresariales.

Como indica Cirigliano (2011), “gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones”. (párr. 5)

Gestionar la comunicación es promover la interacción e integración entre los miembros, eliminar o reducir los focos de conflicto interno y sobre todo, crear espacios para informarse, participar y opinar, que cada colaborador contribuya más allá de sus labores establecidas en los manuales de procedimientos. Como anotan Robbins y Judge (2009), “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”. (p. 351)

De ahí la importancia de una buena gestión de comunicación, ya que de no tomarse las previsiones del caso, se puede propiciar un ambiente de trabajo negativo, o magnificar algún problema existente en la organización.

#### **Definición operacional:**

Conocer los aciertos y errores del proceso de comunicación interna del Instituto Nacional de Seguros.

#### **Definición instrumental:**

Se realizó una investigación bibliográfica y documental sobre estudios anteriores de clima y cultura organizacional del Instituto Nacional de Seguros, entrevistas a profundidad y cuestionarios electrónicos.

### **3.6.2 Categoría No.2: Cultura organizacional**

#### **Definición conceptual:**

Cada organización es única, pues su cultura es el producto de todas sus características: sus integrantes, éxitos y fracasos.

Robbins (2000) cree que:

La cultura organizacional se refiere un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que agraden o no. (p. 681)

#### **Definición operacional:**

Determinar las características culturales del Instituto Nacional de Seguros.

#### **Definición instrumental:**

Se aplicó un cuestionario electrónico a los funcionarios de oficinas centrales del INS.

### **3.6.3 Categoría No.3: Cambio organizacional**

#### **Definición conceptual:**

El cambio organizacional es el proceso que debe seguir toda empresa u organización para adaptarse a los constantes cambios del entorno. Una empresa no puede quedarse estática observando los cambios a su alrededor, ya que esto puede truncar su futuro.

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización se adapta a las variaciones del medio en que se desenvuelve, ya sea a nivel interno o

externo. Las variaciones internas son las que surgen de la misma organización, producto de diversos análisis y entre ellas pueden darse las mejoras tecnológicas, variación de estrategias, cambios en la administración. En cuanto a las externas, son las que provienen de afuera como cambios políticos, normas de calidad o economía.

Todo proceso es complejo, y a nivel organizacional no es la excepción. Para llevar a cabo un cambio organizacional, Quirant, abogada y Ortega, profesor de Derecho Internacional Privado de la Universidad Miguel Hernández de Elche (2006) indican que es preciso tener claros los siguientes puntos (simples pero relevantes) en todo proceso de cambio:

1. El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.
2. Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que se perciba no como una amenaza, sino como un aliado. Para ello reviste gran importancia la comunicación en ambos sentidos.
3. Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e involucrar al personal para que aporte soluciones.
4. Cuanto más claros seamos con los empleados, mejor.
5. Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se oponen a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes. (p. 50)

**Definición operacional:**

Se analizará la situación actual de comunicación interna en el INS con respecto al entorno de competitividad en el mercado de seguros y si ha contribuido a que los colaboradores se adapten al ambiente de competencia en que se ha sumido el INS con la apertura del mercado de seguros.

**Definición instrumental:**

Se realizaron entrevistas a profundidad e investigación documental. Además, se incluyó la pregunta 13 del cuestionario que se aplicó mediante correo electrónico a los colaboradores.

**3.6.4 Categoría No.4: Comunicación Estratégica****Definición conceptual:**

El que una empresa necesite hacerse presente y visible en el mundo comercial va más allá de crear una campaña publicitaria, de un esfuerzo de mercadeo directo o un programa de relaciones públicas. El secreto de la denominada comunicación estratégica radica en tener un solo norte para todos los esfuerzos capaces de realizar por una empresa. Es muy importante identificar la diferencia entre la comunicación de nivel estratégico y la de nivel táctico. Al respecto, Sheinsohn, catedrático, director y evaluador de carreras de posgrado y maestrías y autor de libros considerados clásicos en el tema, (2009) indica que:

Denomino “comunicaciones de nivel táctico” a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etcétera) que –en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación- cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional.

Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la “caja de herramientas” de la que nos vamos a servir para trabajar y llevar a cabo las operaciones.

Comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. (p. 13)

**Definición operacional:**

Diagnóstico de los canales y dirección de la comunicación en el INS para determinar su grado de efectividad.

**Definición instrumental:**

Se ahondó en el tema mediante las entrevistas a profundidad y consulta bibliográfica.

**3.6.5 Categoría No.5: Plan de comunicación interna****Definición conceptual:**

Un plan de comunicación es una estrategia de comunicación integral, interna o externa, desglosada en objetivos claramente definidos, establecimiento del público objetivo, estrategias para adecuar y hacer llegar eficazmente el mensaje, acciones y un proceso de medición de resultados. Empresas que toman en serio el papel de la comunicación interna, crean un departamento exclusivamente para su manejo, ya que consideran que un adecuado plan incide en la imagen de la organización, su productividad y calidad de vida laboral, mientras otras continúan inmersas en el error de pensar que comunicación es únicamente información.

Dentro del ámbito de la comunicación interna, un plan puede establecer canales como:

- Revistas internas.
- Boletines electrónicos.
- Intranet.
- Circulares.
- Correo electrónico.
- Mensajes de texto.
- Buzón de comunicaciones.
- Evaluaciones.
- Eventos internos como aniversarios, inauguraciones, fiestas.

La relevancia que toma un adecuado plan de comunicación interna radica en que debidamente ejecutado, contribuye a desarrollar un clima laboral óptimo y por consecuencia, los colaboradores rendirán mejor. Este plan no es un esfuerzo aislado,

debe formar parte del Plan Estratégico de la empresa y tomar en cuenta los diferentes tipos de comunicación, contribuyendo a una retroalimentación que generan los niveles inferiores, muchas veces con conocimientos a los que no sería posible acceder si solo se diera una comunicación descendente. Igualmente, de nada sirve un Plan de Comunicación sin que la administración crea en su necesidad.

**Definición operacional:**

Se propondrá un plan de comunicación interna, que se ajuste a las necesidades actuales para enfrentar los procesos de cambio en el INS y se corrijan las deficiencias comunicacionales detectadas en este estudio.

**Definición instrumental:**

Principales resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Asimismo, se utilizó como guía el documento del Gobierno de Navarra (2011), donde se desarrolla un ejemplo de cómo se debe planificar la comunicación desde una institución.

### **3.7 Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento de datos se realizó mediante el programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) desarrollado en la Universidad de Chicago, el cual permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. (Herández-Sampieri y otros, 2010, p. 279).

Con la utilización de este programa, se realizó un análisis estadístico básico, un análisis descriptivo de las principales categorías evaluadas. La primera tarea fue describir los datos obtenidos para cada categoría.

Debido a que el presente estudio tiene una finalidad descriptiva y exploratoria, no se establecieron relaciones o cruces, es decir, el alcance de los resultados se limitó a explorar y describir los principales hallazgos de la investigación.

Por lo que, al elaborar el reporte de resultados, la distribución de frecuencias que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla (Herández-Sampieri y otros, 2010, p. 287),

se muestra con los elementos más informativos de la investigación y la descripción de los resultados acompañada de un comentario, además de los porcentajes que exponen los principales resultados, utilizando histogramas y gráficas tipo pastel, así como las tablas.

Se realizó un análisis de triangulación de datos, que incorpora los principales resultados del cuestionario electrónico aplicado a 701 funcionarios, las opiniones de los cuatro expertos a los que se les realizaron entrevistas a profundidad y el análisis de documentos de interés. Como lo afirma Okuda (2005), “La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cualitativos como cuantitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno”. (p. 119)

Asimismo, existen diferentes tipos de triangulación, la que se utilizó en la presente investigación fue la triangulación metodológica, ya que al ser los investigadores los que según su experiencia, tiempo y recursos, ejecutan los distintos métodos de recolección de datos; para esta investigación, se tuvo acceso a varias fuentes de información mencionadas anteriormente, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, es decir, se buscó analizar una misma situación a través de varios acercamientos. Como lo señala Okuda (2005), “al utilizar en la triangulación diferentes métodos se busca analizar un mismo fenómeno a través de diferentes acercamientos”. (p. 120)

Más que seguir un plan muy estructurado sobre cómo realizar el análisis e interpretación de los datos, los investigadores construyeron su propio análisis de la información recabada por varias fuentes, y llevaron a cabo las modificaciones necesarias de acuerdo con los resultados encontrados, y de esta forma surgieron las conclusiones y recomendaciones producto de esta investigación.

En conclusión, lo primero que se realizó fue una revisión y organización de la información recolectada por varias fuentes, se agrupó según grandes temas de interés, clasificando y compilando los datos según las categorías de la investigación. Luego se realizaron los gráficos y tablas con los principales resultados y se incorporaron las opiniones de expertos al análisis.



## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario electrónico aplicado, las principales opiniones de las entrevistas realizadas a los expertos y un análisis de toda la información consultada.

De acuerdo con el análisis realizado, la comunicación interna cuenta con aspectos muy positivos como el personal profesional y capacitado, asimismo con herramientas digitales que permiten tener una amplia divulgación de la información y cobertura.

Sin embargo, se evidencia una constante comunicación informal y cierto grado de descontento entre el personal, que podría ser provocado porque no se comunica oportunamente la información sensible, que puede estar impidiendo que la comunicación fluya y tenga el efecto positivo que se busca ante los procesos de cambio acelerado que se viven. Especial atención se le debe dar a la comunicación informal, ya que los rumores según Robbins y Judge (2009), tienen tres características básicas:

En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. (p. 359)

Asimismo, es importante valorar si los procesos de comunicación interna en el INS están cumpliendo con los objetivos comunicacionales que menciona La Porte (2003), cuando dice que dentro de una organización “la comunicación es aquella actividad dirigida a fomentar relaciones informativas de calidad entre una organización y los diversos conjuntos de personas que se mantienen en contacto con ella...”. (p. 5)

Lo que podría contribuir a identificar el trabajo por hacer con respecto a la comunicación interna, para que el personal se comprometa con los objetivos de la empresa y contribuya con los procesos de cambio.

#### **4.1 Análisis de resultados: cuestionario aplicado por correo electrónico, entrevistas abiertas a profundidad e investigación documental.**

El objetivo del presente análisis es realizar una triangulación con los resultados más relevantes del cuestionario aplicado por correo electrónico a los colaboradores de oficinas centrales del INS. Además, con las principales opiniones de las entrevistas a profundidad que se realizaron a cuatro reconocidos profesionales en el campo de la comunicación y que durante importantes y determinantes períodos del Instituto Nacional de Seguros estuvieron involucrados en procesos de transformación y asesoría.

Lo anterior se complementará con algunos conceptos clave de la base teórica de la presente investigación y la consulta que se realizó a los estudios de cultura y clima organizacional realizados por el INS en años anteriores, el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Competitividad, entre otros documentos de interés.

Primeramente se presenta algunos datos del perfil de los encuestados, para luego continuar con los resultados más relevantes agrupados según las variables definidas para esta investigación.

##### **4.1.1. Sobre el perfil de los encuestados**

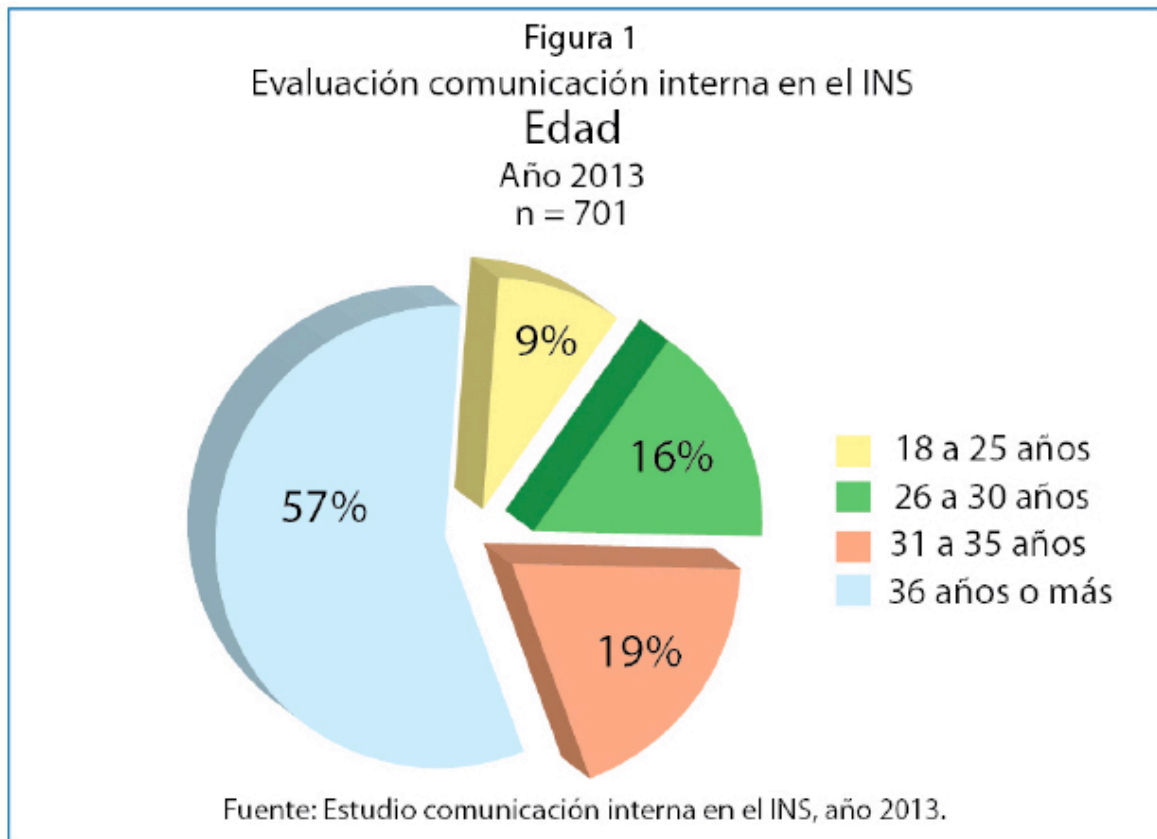
La población bajo estudio está conformada por aproximadamente 1278 colaboradores de oficinas centrales del INS que cuentan con correo electrónico, los cuales pertenecen a todos los niveles jerárquicos. Como se observa en la tabla 1, de los 701 colaboradores que contestaron la encuesta, el 47% son mujeres y el 53% restante hombres.

<b>Tabla 1</b> <b>Evaluación comunicación interna en el INS</b> <b>Sexo</b> <b>Año 2013</b>		
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	326	47%
<b>Masculino</b>	375	53%
<b>Total</b>	701	100%

**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

La muestra se elaboró de manera que fuera totalmente representativa del total de colaboradores de la Institución que cuentan con correo electrónico. De esta forma, tanto mujeres como hombres tuvieron la oportunidad de externar sus opiniones evitando errores de muestreo, como el juicio personal, donde, como lo indica Gómez (2011), "...las personas tienen tendencias, muchas de ellas inconscientes, que hace que cuando seleccionan una muestra intencional, les den preferencia a ciertos elementos en perjuicio de otros haciendo que no resulte representativa." (p. 11)

Si se considera que la población total del INS la conforman 2105 colaboradores, de los cuales 1042 son mujeres y 1063 son hombres, ambos géneros están equitativamente representados.



En la figura 1 se observa que poco más de las tres cuartas partes de los entrevistados tiene una edad superior a los 30 años, con lo que se obtuvo opiniones de un gran sector de colaboradores con amplia experiencia y una visión muy objetiva de la realidad actual en la institución. La gran mayoría ha hecho carrera en el INS y son capaces de percibir cambios con más facilidad, gracias al apego o sentido de pertenencia a la empresa y al haber experimentado diversos tipos de administración con los cambios de altos jerarcas al final de cada período gubernamental.



Respecto a la antigüedad en el INS, en la figura 2 se presenta que la mayoría de colaboradores tienen más de 16 años de trabajar para la empresa (42%) lo cual refleja un importante sentido de pertenencia, se identifican con la institución y son colaboradores que posee gran experiencia. Además, pueden reconocer fácilmente los cambios que se están presentando gracias a que han sido protagonistas de los períodos anterior y posterior a la apertura de seguros, esta última en donde se han realizado los cambios más drásticos en el quehacer institucional de las últimas décadas.

Resulta relevante tener presente este tipo de público dentro de la institución, para identificar la clase de información que se puede transmitir con más eficacia. Entendiendo por públicos lo que Grunig (2003) define como "...individuos que detectan los mismos problemas y planean conductas similares para tratar con esos problemas... pueden comportarse de una manera similar sin ni siquiera verse entre sí cara a cara". (p. 236)

En este punto también es importante tener presente lo que establece la Teoría Situacional de los Públicos, en palabras de Grunig (2003): “las personas, al comunicarse activamente, desarrollan cogniciones más organizadas, son más propensas a tener actitudes ante una situación y pueden comprometer un comportamiento para hacer algo ante la situación”. (p. 253)

Según esta teoría, también se puede catalogar este público de mayor antigüedad como un público de un tema, que son aquellos públicos activos alrededor de un tema específico, públicos activos únicamente en temas que involucran a casi toda la población. O como un público de un tema candente, públicos activos alrededor de un tema que involucra a casi toda la población, ignorando otros temas.

Por otra parte, están aquellos funcionarios que tienen entre 11 y 15 años de antigüedad (22%), quienes igualmente comparten la cultura organizacional. Además se encuentra un 22% que se ha mantenido en la institución entre 6 y 10 años de antigüedad en la empresa y, por último un 14% que corresponde a aquellos colaboradores que tienen 5 o menos años de laborar en el INS. Dentro de estos grupos, pueden encontrarse los públicos apáticos, públicos inatentos, que tienen baja involucración, conducta fatalista en todos los temas, es importante identificarlos para no prestarles mayor atención.

Todos estos funcionarios conforman el público interno del INS, es decir, todos aquellos empleados ya sea de planilla o personal contratado pero que laboran las ocho horas en la empresa. Asimismo, está conformado por todos los niveles jerárquicos de la empresa.

La información que circula en este grupo es esencial para el funcionamiento de la empresa, ya que los empleados son los responsables de realizar las actividades necesarias para hacer crecer a la organización. Como lo señala Martínez (2004),

...la imagen pública de una corporación se fundamenta, no sólo en los espacios que se pueden ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también en la que proporcionan a diario los integrantes de aquella en los diferentes ámbitos de la sociedad. (p. 98)

#### **4.1.2 Gestión de la comunicación interna**

De acuerdo con la opinión de los expertos, no existe una receta que diga con exactitud cómo realizar una adecuada gestión de la comunicación interna, o cuánta información emitir y con qué frecuencia hacerlo. Sin embargo, la debida planificación permitirá establecer períodos o calendarizaciones que establezcan necesidades de información y los canales a utilizar; por el otro, este planteamiento debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse, ya sea reduciendo los datos para no caer en el juego de comunicar elementos sin interés alguno o bien para atender imprevistos que requieran de información emergente.

Al respecto Johnny Vargas Durán, comunicador con más de 30 años de experiencia en áreas como periodismo, relaciones públicas y administración en empresas públicas y privadas, indica lo siguiente:

Partamos de que la comunicación interna lo que busca es hacer del conocimiento principalmente de los empleados lo que piensan las Autoridades (gerencia, presidencia, junta directiva) y que también los CEOs conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. Esto es lo ideal de la comunicación interna. Un buen comunicador hoy sabe que en la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos y procesos, además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los altos mandos. Por experiencia sabemos que la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos. (Vargas, J., comunicación personal, 7 de junio de 2013)

Asimismo, los entrevistados concluyen que un problema que se presenta es la saturación de información, la cual genera desinterés, cansancio y selección que puede hacer pasar por alto datos de relevancia para la organización. Robbins y Judge (2009) sitúan a la saturación de información como una barrera para la

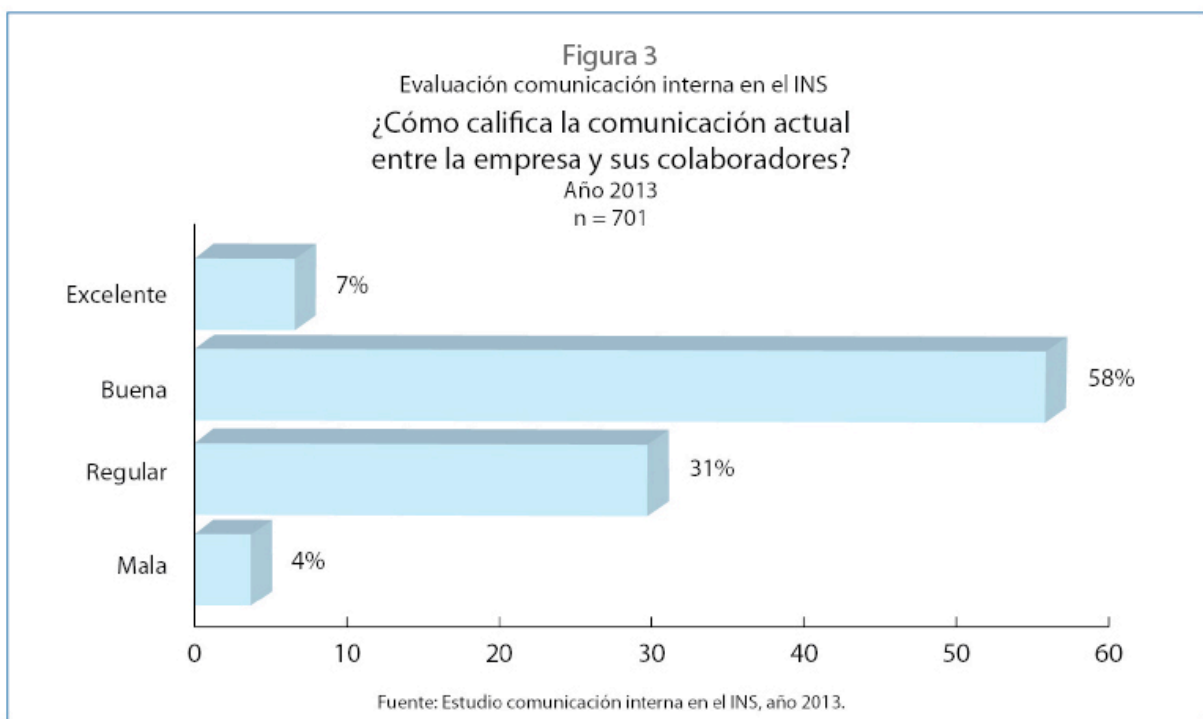
comunicación eficaz, denominándola “sobrecarga de información” y sobre ello apuntan:

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto. (p. 368)

Señalan además que cuando esto pasa se selecciona e ignora comunicados, con la consecuente pérdida de información y, por ende, menos eficacia en la comunicación. Ante todo esto, muy importante la acotación de Maricela Salas Delgado, encargada de la Unidad de Prensa y Relaciones Públicas del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, en cuanto al punto de equilibrio que debe buscarse, tomando en cuenta calidad y cantidad de información.

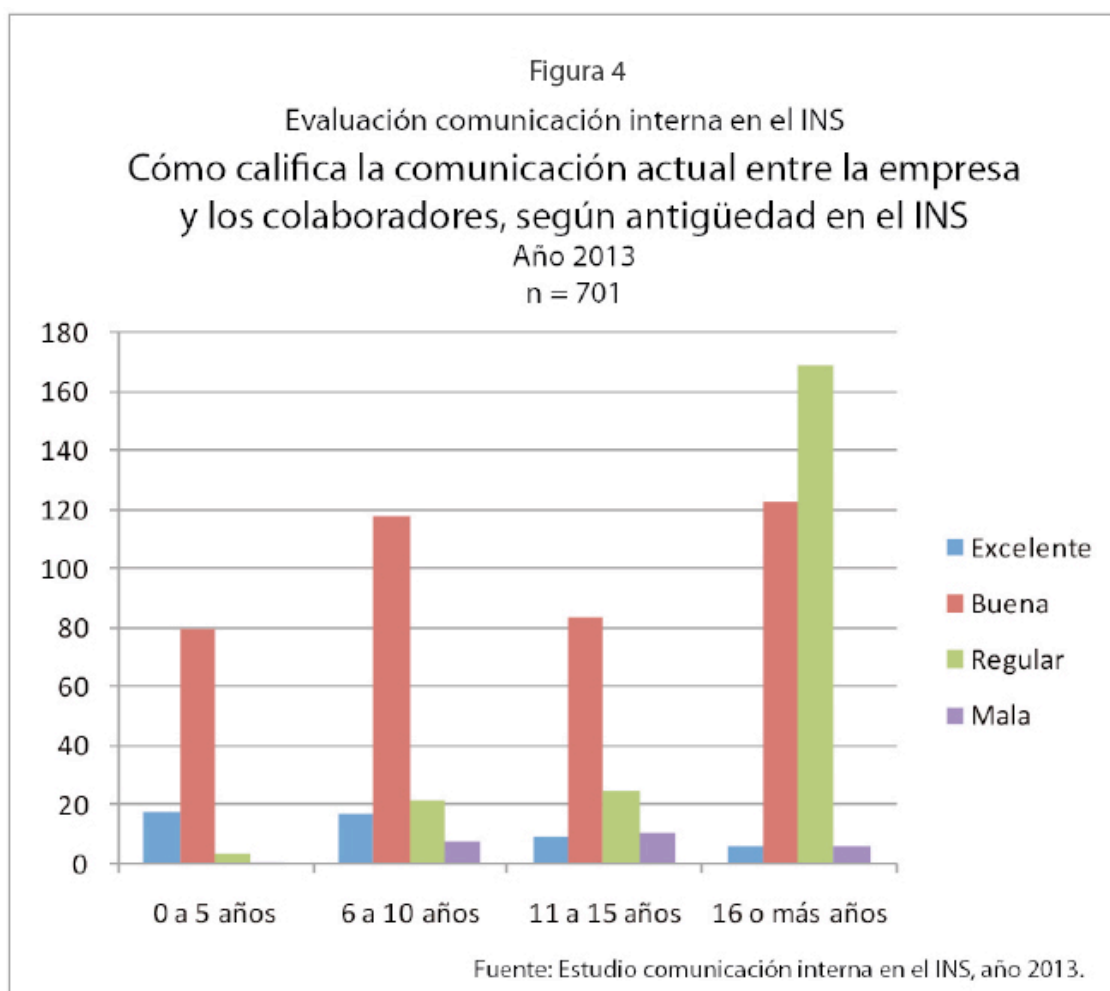
Si alguien habla poco la gente espera más mensajes y se pregunta por qué calla, pero también cuando alguien habla demasiado, los demás sólo quieren que haga silencio. Las organizaciones deben buscar un punto de equilibrio, lo cual sólo se logra eligiendo muy bien los medios y los mensajes que realmente son de importancia para la Administración o para los públicos. (Salas, M., comunicación personal, 9 de junio de 2013)





Por su parte, en la figura 3, con respecto a la comunicación actual entre el INS y sus colaboradores, una mayoría de entrevistados (58%) la califican como buena, a lo cual se debe sumar un 7% que la considera como excelente para un total de 65% de respuestas favorables. Sin embargo, un 31% de los encuestados califica la comunicación como regular, aspecto al que se debe dar especial atención y se analiza a profundidad en el apartado final de este análisis que corresponde a sugerencias para mejorar la comunicación interna.

Esta diferencia tan evidente de criterios también puede deberse a que el grupo de entrevistados está conformado por todos los niveles jerárquicos de la empresa. En algunos casos se puede dar que los colaboradores de niveles jerárquicos medio-altos tengan un mayor y mejor acceso a la información (circulares, reuniones, entre otros), y por el contrario, los colaboradores con puestos más bajos se vean limitados de alguna manera; y no solo a la hora de recibir la información, sino también en las oportunidades de expresar sus opiniones y que sean tomados en cuenta.



Asimismo, en la figura 4, se encuentra que los empleados de menos años en la empresa se muestran menos críticos con la comunicación que actualmente se da. Cuantos más años tengan de permanecer en la compañía los colaboradores tienen la oportunidad de comparar un estilo administrativo con otro y, como se ve en el gráfico 4, el descontento de los que tienen más años de laborar en el INS aumenta gradualmente. Si se toma en cuenta que la más reciente Presidencia Ejecutiva se dio en un período de 8 años, gran parte de los encuestados solo conocen un estilo de dirigir, totalmente autocrático y con cierto desinterés en informar y comunicar aspectos de relevancia en la empresa, pero no tienen punto de comparación.

A pesar de que los diferentes esfuerzos realizados por el Departamento de Comunicaciones es reconocido con el favor de la gran mayoría, los niveles de excelencia son muy bajos, y la opinión de que la comunicación es regular es muy

amplia, y en materia de comunicación, donde no existe campo para el error, esa calificación se suma a quienes aducen que es mala.

Si bien es cierto se han realizado esfuerzos comunicacionales de cara a la apertura, no han sido suficientes si se toma en cuenta que poco más de una tercera parte de encuestados descalifica la comunicación que se recibe por parte de la empresa. En tiempos de apertura comercial, donde el INS fue protagonista monopólico por más de 80 años, cada elemento de la empresa debe funcionar con precisión y la comunicación no puede escapar de este fenómeno.

<b>Tabla 2</b> <b>Evaluación comunicación interna en el INS</b> <b>¿Considera importante mantener una buena comunicación</b> <b>con los colaboradores?</b> <b>Año 2013</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy importante</b>	685	97.72%
<b>Algo importante</b>	15	2.14%
<b>Nada importante</b>	1	0.14%
<b>Total</b>	701	100%

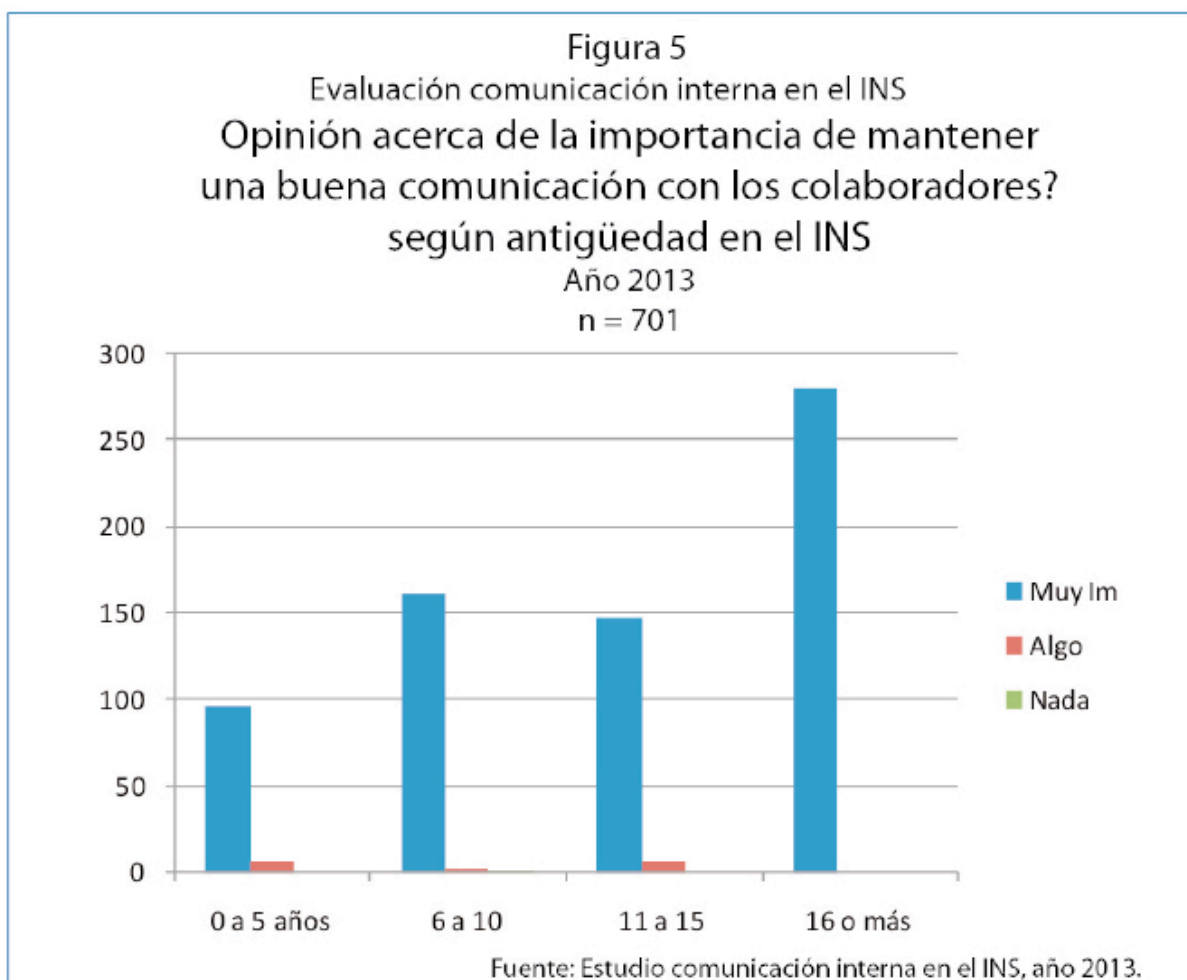
**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

En la tabla 2 se puede observar que para la mayoría de los encuestados (99,8%) la comunicación es vital, su importancia es innegable, de allí la necesidad de continuar con los esfuerzos para optimizar la comunicación interna.

La comunicación constituye un valioso mecanismo que les permite a los colaboradores saber por qué hacen su trabajo de una manera y no de otra, contribuyendo a que se comprometan con los objetivos de la organización.

Asimismo, la comunicación interna tiene su interés en el equipo humano de una empresa y busca motivarlo para que las personas expresen sus ideas y sean

valoradas por la administración, lo que evidencia por qué los colaboradores del INS la consideran muy importante, aunque también en otro apartado expresen las carencias que actualmente se presentan.



Nótese que en la figura 5, presenta las respuestas según la antigüedad de los colaboradores y se mantienen las opiniones a favor de mantener una buena comunicación, y la comunicación no solo debe ser necesaria en cantidad, la calidad de esta debe ser la óptima, como lo percibe casi la totalidad de encuestados. De nada sirve contar con los canales idóneos, contacto constante o gráficas llamativas si

el mensaje es irrelevante o peor, la administración no predica con el ejemplo lo que se quiere comunicar.

De especial cuidado debe ser contar con la totalidad de colaboradores debidamente informados. Tal como lo dice Tschohl, presidente del Service Quality Institute, USA, (1994),

Cuando los empleados conocen los objetivos y programas de la empresa se identifican con ella. Si la comunicación que se les envía se centra en el valor que tiene la consecución de sus objetivos, se sienten más motivados a defender los intereses de la empresa. (p. 217)

De esta forma, Administración y colaboradores se convierten en uno solo en beneficio de la institución y los empleados de más experiencia reconocen la importancia que la comunicación tiene para facilitar este proceso:

<b>Tabla 3</b> <b>Evaluación comunicación interna en el INS</b> <b>¿Usted considera que su empresa se comunica (habla, informa...) habitualmente con los colaboradores, más allá de órdenes e instrucciones laborales?</b> <b>Año 2013</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mucho</b>	108	15%
<b>Algo</b>	387	55%
<b>Poco</b>	185	27%
<b>Nada</b>	19	3%
<b>Total</b>	701	100%

**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

A nivel general, según la tabla 3, un 70% opina que lo que la empresa se comunica habitualmente con sus colaboradores; no obstante, un 30% alerta sobre la necesidad de una mayor comunicación entre la empresa y los colaboradores, por lo

cual se deben realizar acciones más efectivas en este particular y generar espacios que favorezcan la comunicación.

Esto puede ser provocado en parte por la poca información sensible que se transmite por medio de la comunicación formal y por la creciente comunicación informal que provoca rumores e incertidumbre con respecto a los temas sensibles del INS o como se mencionó anteriormente, los niveles jerárquicos de los entrevistados son muy variados, por lo que algunos tienen mayor y mejor acceso a la información, situación que se agrava cuando no todos los funcionarios cuentan con acceso al correo electrónico, principalmente los de áreas operacionales como mantenimiento y seguridad, para quienes se destinó espacios físicos que poco a poco quedaron en el olvido (pizarras informativas, facilitadores de cambio).

Con respecto a esto, los expertos coinciden en que la era digital y la impresa son codependientes. Si bien es cierto, la tecnología digital conlleva muchos beneficios económicos y ecológicos, no todos los colaboradores de una empresa podrían contar con acceso a las herramientas digitales.

Resulta muy interesante el enfoque de “innovación” que le da Olman Martínez, director de la Universidad de las Ventas y presidente del Grupo Edinter Consultores, al medio impreso, donde resultaría algo llamativo recibir un comunicado en esta forma entre las decenas de contactos digitales que se reciben semanalmente, muchas veces sin mayor trascendencia.

La novedad cuenta mucho para lograr impacto. Hoy en día la saturación de mensajes por medios electrónicos ha hecho que la gente se vuelva muy selectiva. Por lo anterior, la “novedad”, más bien, sería el medio impreso, ya que cada vez hay menos uso de él para la comunicación institucional. Esto no quiere decir que haya que desdeñar el uso de la comunicación digital, pero sí, definitivamente los recursos impresos acelerarían la obtención del objetivo que se persigue. (Martínez, O., comunicación personal, 20 de junio de 2013)

También es valioso considerar lo que afirman Robbins y Judge (2009):

La elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de

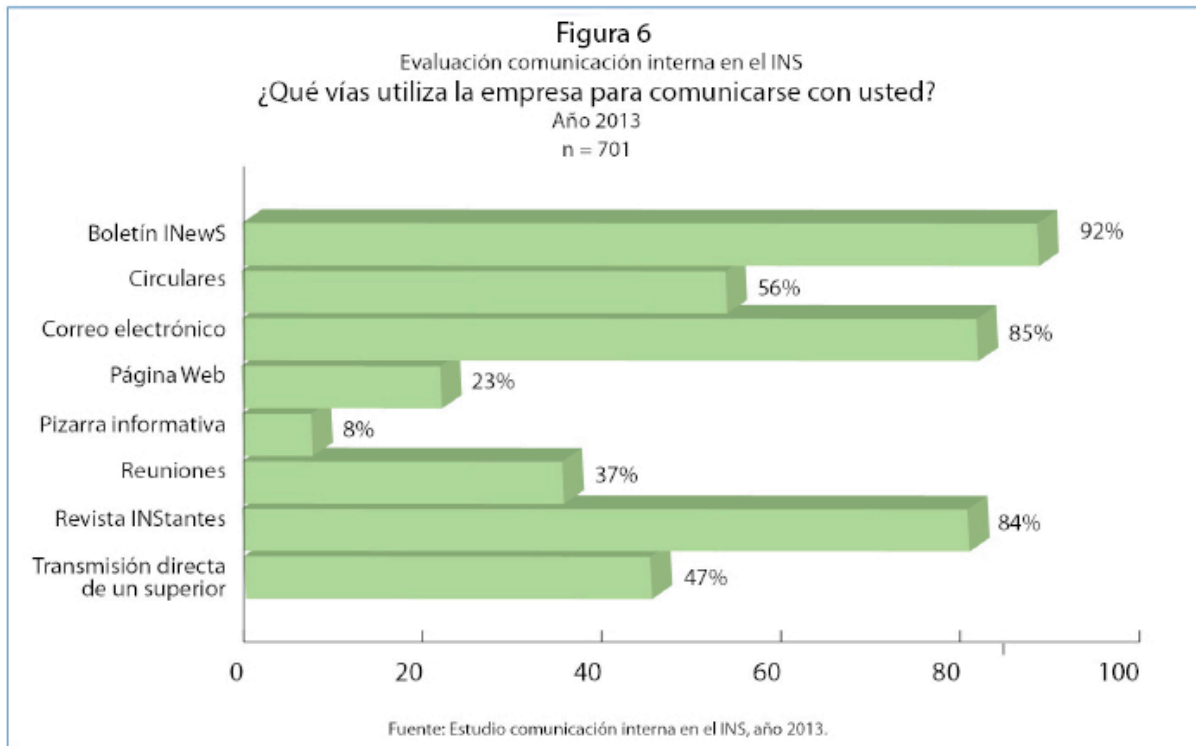
ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. (p. 367)

Con respecto a este punto también coincide Vargas (2013) cuando señala que “la eficacia de uno sobre el otro no está en juego, sino la manera que comunicamos: qué y cómo comunicamos. Esa es la eficacia”. (Vargas, J., comunicación personal, 7 de junio de 2013).

Por su parte, si se toma en cuenta el estilo administrativo actual, donde la comunicación no es la prioridad, la empresa como un todo corre serio peligro en su accionar, lo que Chiavenato (2006) señala como entropía, que “...significa que partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, haciendo que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenere”. (p. 366)

De acuerdo con este análisis se podría concluir que es importante considerar los canales a través de los cuales se transmite la información en el INS, sin embargo, es el tipo de información que se transmite o no se transmite lo que debería centrar la atención.

No obstante, a los entrevistados también se les consultó sobre su opinión al respecto de las vías que utiliza el INS para comunicarse con ellos, y se derivó la siguiente información:



En la figura 6, se presentan los resultados de una pregunta de respuesta múltiple, la cual muestra el boletín INews como el medio más importante para la comunicación entre el INS y sus colaboradores, seguido por el correo electrónico (85%) y la revista digital INStantes (84%).

En otro orden, se detecta que los medios menos utilizados para una comunicación institucional positiva son las reuniones (37%), la página web con un 23% y la pizarra informativa con una minoría.

Es importante señalar que los medios más utilizados por la empresa para comunicarse con los colaboradores son supervisados directamente por la Administración Superior del INS, lo que le permite a esta un mayor “control” de la información que se transmite, y podría provocar algún “temor” entre los colaboradores en el momento que se brinde la oportunidad de algún tipo de retroalimentación.

Lo que podría favorecer de algún modo la “comunicación hacia abajo”, que es de niveles superiores hacia otros inferiores y como lo mencionan Robbins y Judge (2009, p. 353) “la utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar



instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño”.

En cuanto a la “comunicación hacia arriba”, que es la que parte de un nivel inferior hacia uno superior y puede brindar valiosa retroalimentación a los superiores, podría verse limitada por el temor a represalias mencionado por varios colaboradores y analizado más adelante. De aquí la importancia de crear espacios de participación que generen reconocimiento y hagan partícipes a los colaboradores de los logros institucionales, que se sientan parte vital del equipo y que las grandes ideas no son exclusivas de los niveles jerárquicos más altos.

<b>Tabla 4</b> <b>Evaluación comunicación interna en el INS</b> <b>¿Cuáles de las herramientas de comunicación mencionadas anteriormente le parece de mayor utilidad?</b> <b>Año 2013</b>		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
<b>Boletín INewS</b>	678	97%
<b>Revista INStantes</b>	665	95%
<b>Correo electrónico</b>	662	94%
<b>Transmisión directa de un superior</b>	614	88%
<b>Circulares</b>	611	87%
<b>Reuniones</b>	606	86%
<b>Página web</b>	573	82%
<b>Pizarra informativa</b>	535	76%

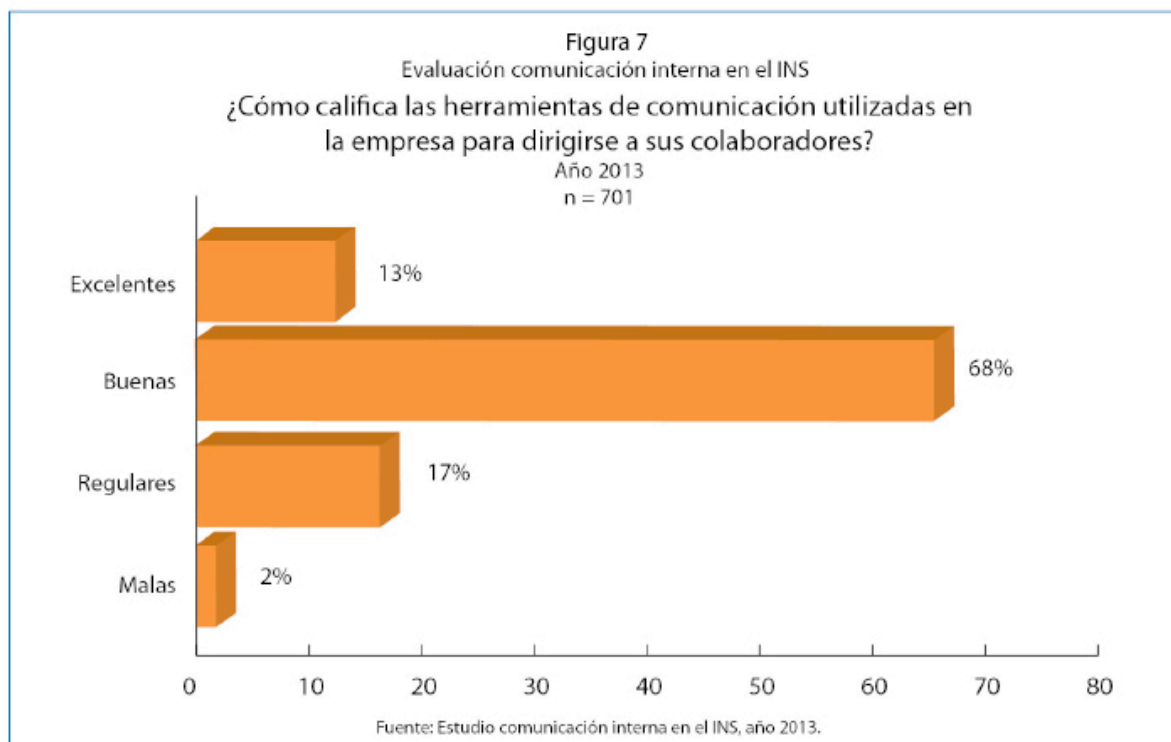
**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

En la tabla 4, los encuestados coinciden en que los medios electrónicos son los de mayor utilidad (boletín INEWS 97%, revista digital INStantes 95%, y correo electrónico 94%). Consideran menos efectivas las pizarras informáticas con un 76% y la página web con un 82%. Las respuestas a esta pregunta fueron de opción múltiple.

Además de efectivos, los medios electrónicos son ideales para el ahorro de recursos y contribuir a la adaptación de los colaboradores a las tendencias actuales, de cara a trabajar como un todo. Como lo indica Chiavenato (2006) con respecto a las competencias de las personas en los nuevos enfoques de la administración:

El buen desempeño significaba antiguamente la ejecución de un conjunto de tareas que eran repetitivas y la calificación profesional se asociaba con cada tarea específica. Ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración. (p. 535)

Con respecto a las pizarras informativas, su inadecuada ubicación puede ser la causa de una menor utilidad; y en cuanto a la página web, está dirigida principalmente al público externo. Sin embargo, estos medios también presentan porcentajes altos de aceptación.



Según la figura 7, la mayoría de los encuestados mantiene una posición positiva sobre las herramientas de comunicación que la empresa usa para dirigirse a su recurso humano, que constituyen los canales formales que ha establecido la Administración, sin embargo, casi una quinta parte las desaprueba.

Ello permite determinar que las herramientas empleadas han cumplido sus objetivos y reafirma la idea de que la plataforma digital del INS constituye una fortaleza para la empresa. Sin embargo, la creatividad y la innovación deben estar presentes para mantener al público interesado en las informaciones que se transmiten, y además, se puede valorar implementar algunas herramientas en material impreso para cubrir a un sector de la población del INS que no cuenta con correo electrónico, como se señaló anteriormente.

Además, se han dejado de lado la utilización de canales de mayor riqueza (la riqueza de un canal radica en la cantidad de información que puede transmitirse a través suyo), como la conversación cara a cara, discursos en vivo y hasta videoconferencias, cuando para estas últimas existe la tecnología en el Instituto para ponerla en práctica. De esta forma, la retroalimentación sería inmediata y el

acercamiento facilitaría la comunicación en todas direcciones. Esto contribuiría a incrementar el trabajo en equipo o lo que Chiavenato (2006) llama sinergia, que es “cuando dos o más causas producen, actuado conjuntamente, un efecto mayor que la suma de los efectos que produjeron actuando individualmente”. (p. 367)

Asimismo, en tiempos en que mucha de la comunicación en las empresas se realiza en forma electrónica (correos electrónicos, chats internos, circulares impresas) realizar actividades de integración es indispensable para que se humanice el proceso. Pero no se trata únicamente de crear espacios para socializar, el aprovechamiento para informar es fundamental para potenciar este tipo de esfuerzos, de manera que los colaboradores cuenten con datos de primera mano y la retroalimentación se produzca inmediatamente, cara a cara. De esta forma, la comunicación fluiría en todas direcciones (de arriba a abajo y en forma lateral). En este tipo de actividades, la comunicación oral es la base. Según Robbins y Judge (2009):

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permite la corrección inmediata. (p. 355)

En relación con lo anterior, Chiavenato (2006) hace una serie de señalamientos en cuanto a la comunicación y destaca que:

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- a) Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas. (p. 110)

Muy acertadas estas ideas, ya que con el público interno no es suficiente brindar información y hasta saturar, este público debería ser el principal aliado de

una empresa, como se les llama en el INS “los colaboradores”, por lo que, los esfuerzos deberían ir más allá promoviendo un ambiente de compromiso y colaboración, lo que redundará en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

De acuerdo con Luis Céspedes Corrales, máster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección Empresarial, otro de los expertos entrevistados:

La comunicación siempre es un factor relevante para toda organización ya que crea un vínculo importante a nivel racional o emocional con los colaboradores, permite tener información fresca cubriendo en el momento situaciones interesantes que tiendan a solucionar los problemas, debe darse un compromiso entre todos sin excepción, entre más integrados los colaboradores más fortalezas vamos a tener para abordar temas, las áreas funcionan bajo objetivos claros hacia una meta específica, se genera un cultura de servicio y genera un enfoque hacia la calidad del servicio. La integración entre el personal se debe dar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, donde haya un compromiso entre todos. (Céspedes, L., comunicación personal, 20 de junio de 2013).

Como bien lo señala, otro aspecto fundamental en la comunicación es el compromiso de todas las partes, ya que las actividades de integración y comunicación no son gratuitas, es importante que los recursos utilizados sean una inversión y no un gasto, medible a través de estudios. De esta forma, se obtendrá el apoyo de la Administración para esfuerzos futuros.

#### **4.1.3 Cultura organizacional**

En este apartado, se presentan inicialmente los resultados de la encuesta para determinar el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la empresa para la que laboran, y de esta forma determinar algunos rasgos de la cultura organizacional en el INS con respecto a la comunicación. Como lo afirma Robbins (2000):

La cultura organizacional se refiere un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que agraden o no. (p. 681)

En este sentido, el INS presenta características particulares, ya que el estilo de comunicación dependerá de cada administración que esté al frente de la empresa.

<b>Tabla 5</b> <b>Evaluación comunicación interna en el INS</b> <b>¿Qué tanto conoce usted la empresa en que trabaja?</b> <b>Año 2013</b>		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
<b>Mucho</b>	440	62.77%
<b>Algo</b>	253	36.09%
<b>Poco</b>	7	1%
<b>Nada</b>	1	0.14%
<b>Total</b>	701	100%

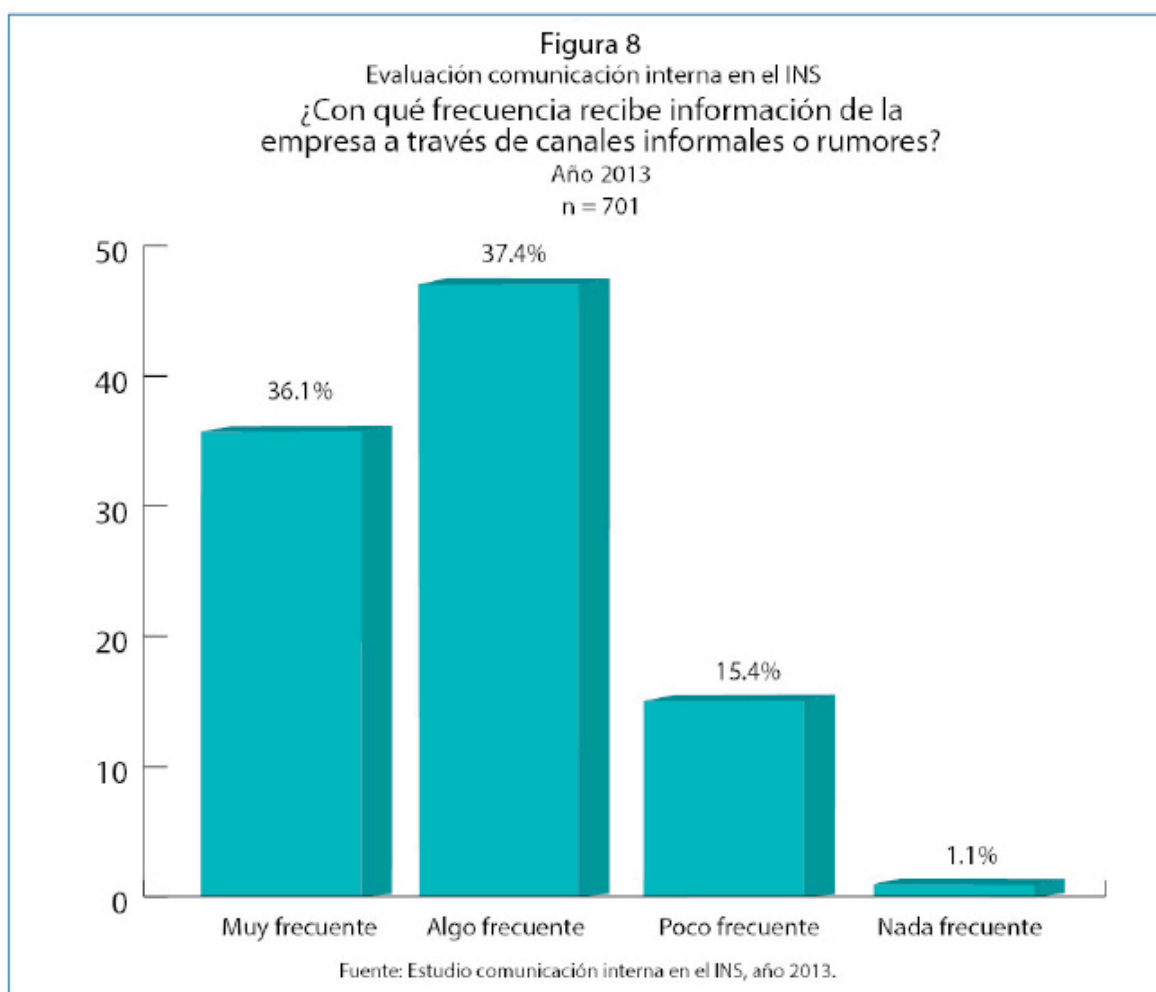
**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

En la tabla 5, la mayoría de los colaboradores encuestados (98,8%) dice conocer mucho y algo de la empresa donde trabajan, esto muestra un panorama positivo sobre la información que han recibido e interiorizado sobre el INS. Aunque más adelante también expresen la poca información que en la actualidad reciben sobre los temas sensibles que aquejan a la empresa, lo que provoca gran incertidumbre y en algunos casos desmotivación.

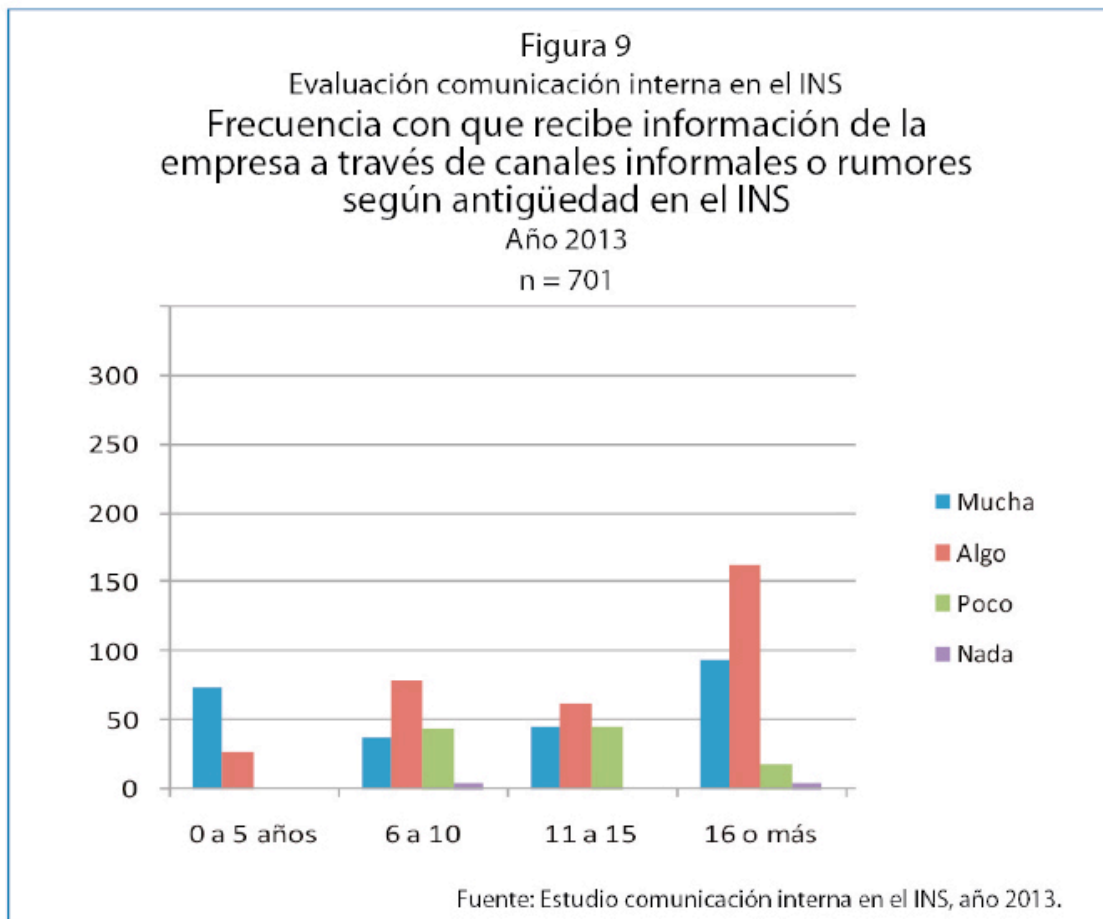
Esto denota también la amplia trayectoria que han mantenido en la institución, conformando un público prioritario.

Solamente 1,1% indicó que conoce poco o nada sobre el INS, lo que claramente es el resultado de la falta de continuidad en los esfuerzos

comunicacionales realizados años atrás y que afectan a los nuevos colaboradores de la empresa. Si el fenómeno continúa, cada nuevo colaborador será un funcionario desinformado y, por ende, sin un compromiso profundo con la lucha del INS por permanecer como líder del mercado de seguros.



En la figura 8, llama la atención el alto porcentaje que manifiesta conocer información institucional por los canales informales, lo cual es importante indicador acerca de la necesidad de minimizar este tipo de ruido en la comunicación.



En la figura 9 también se evidencia la presencia constante de los rumores en todos los rangos de antigüedad de los colaboradores. Si se retoma lo que mencionan Robbins y Judge (2009) acerca de los rumores, que no están controlados por la administración, "...la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección... son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas". (p. 359)

Resulta prioritario ejercer acciones comunicacionales que minimicen los efectos negativos de la comunicación informal.

La situación se agrava cuando junto a los rumores, un estilo de administración autocrática genera incertidumbre y no existe mayor interés por minimizarlos. Como lo indican los mismos autores: "Los rumores son una respuesta a situaciones que nos importan, cuando hay ambigüedad y en condiciones en las que existe ansiedad. El



hecho de que las situaciones de trabajo con frecuencia contengan estos tres elementos explica por qué los rumores florecen en las organizaciones.” (p.360).

Pese a ello, en la figura 8 un 16,5% indica que es poco y nada frecuente la recepción de comunicación informal, esto también puede deberse a que se evaluó la opinión de todos los niveles jerárquicos y puede que exista alguna diferencia entre la información que le llega a los jefes y al resto del personal.

Con respecto a este aspecto, de lo recabado por los expertos entrevistados, se pueden presentar dos caminos:

1. La comunicación boca a boca, o directa, emanada desde la misma Administración Superior. Con la información adecuada y en el momento preciso, puede crear efectos muy positivos. No se trata de hacer perder el tiempo a los colaboradores con datos irrelevantes, sino de provecho, lo que puede generar confianza y un sentido de acercamiento entre los colaboradores y la Administración Superior, además de la posibilidad de conocer sus reacciones en forma inmediata y actuar con base en ellas. Como lo indican Robbins y Judge (2009):  
Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permite la corrección inmediata. (p. 355)
2. Por otro lado, la comunicación boca a boca generada entre colaboradores (rumores), generalmente negativa y que se distorsiona cada vez más conforme va viajando de emisor en emisor. Curiosamente la información negativa es más propensa de ser divulgada. Los mismos Robbins y Judge (2009) señalan: “La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión”. (p. 355)

Debido a este fenómeno, es muy posible que un pequeño problema sea presentado finalmente como uno muy grande gracias al fenómeno de distorsión que exponen los autores antes mencionados y cuya solución requerirá de un mayor esfuerzo correctivo.

Ante este panorama, surge en el INS la comunicación reactiva y para los expertos el problema de este tipo de comunicación se concentra en tres importantes palabras: transparencia, liderazgo y planificación. Actuando de forma reactiva, estas tres palabras son adjudicadas a los detractores de la Administración, ya que “golpean” primero y la situación empeora cuando la respuesta ofrecida no responde como se espera.

Como lo mencionan Fernández, Junquera y Del Río, expertos españoles autores de libros como *Iniciación a los negocios para Ingenieros e Iniciación a los negocios – Aspectos Directivos-*, (2008), con respecto a un director reactivo y otro proactivo, tomando las palabras de Fernando Vargas, director del área de Formación y de Comunicación Interna del Grupo Vips, dedicado a la restauración:

El primero sería el ejecutor de instrucciones. Para resolver un problema coge el manual y lo aplica al pie de la letra. Este tipo de personas suelen estar insatisfechas con su trabajo, generan pesar, son dependientes. Por el contrario, los proactivos prevén los problemas y aplican de forma práctica la inteligencia. (p. 301)

En cuanto a este aspecto cabe señalar la posición de Martínez (2013), quien menciona que:

Ante este panorama, la administración podría ser vista tanto como “no interesada” en la problemática del personal y la institución, y también podría ser percibida como “no-líder”, ya que reacciona ante el liderazgo de otros, pero no proacciona. La falta de comunicación proactiva formal, genera un ambiente propicio para la “comunicación informal malsana”, que se basa, más que en hechos, en supuestos. (Martínez, O., comunicación personal, 20 de junio de 2013).

Aunado a este panorama, se asoma otro que puede complicar aún más la comunicación en el INS, y es la presencia de un estilo autocrático de liderazgo que al

parecer se experimenta en la organización y que a nivel comunicacional no es más que otra barrera, incrementando la comunicación informal que, de boca a boca, acelera la incertidumbre.

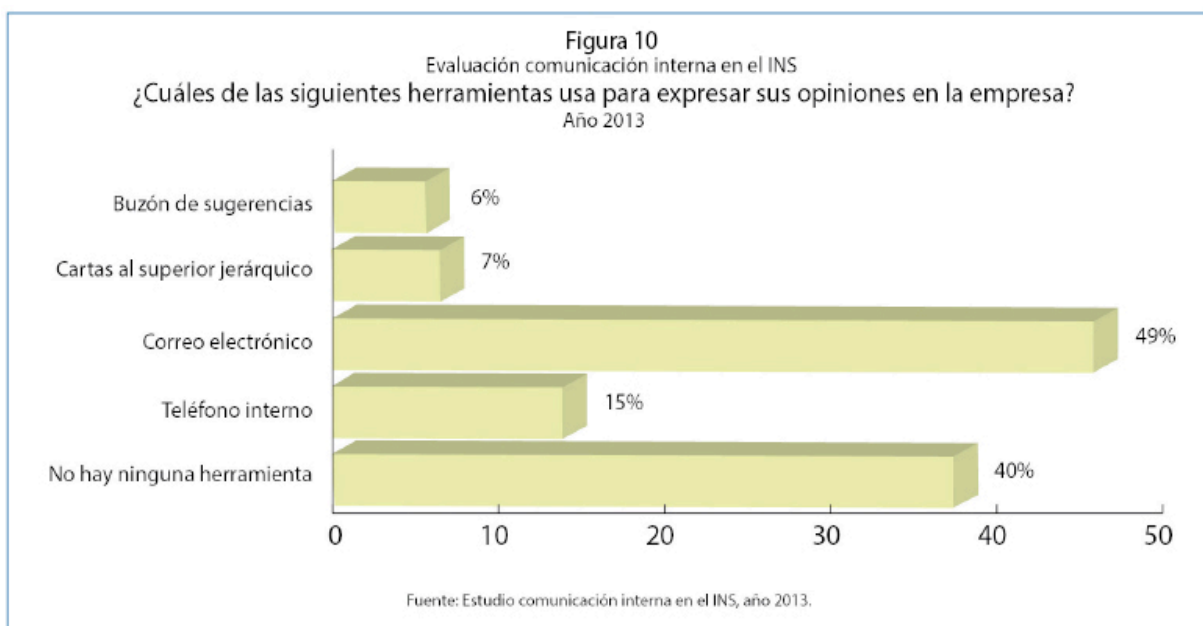
Es un estilo que únicamente establece órdenes de cumplimiento obligatorio sin brindar a otros líderes mayor participación en el establecimiento de las metas y cómo llegar a ellas. Aunque facilite la productividad, sus efectos negativos generan una distorsión negativa en el proceso de comunicación. Como lo indican Zayas y Cabrera (2006):

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en controles y también logra una mayor productividad. (p. 95)

Con respecto a este estilo de administración, cabe destacar la posición de Martínez, quien apunta lo siguiente:

El estilo autocrático es uno de los menos recomendados en el mundo de la administración moderna. La autocracia proyecta ante el personal la idea, por parte del jefe, de que “sólo yo sé, sólo yo decido”. Cuando el personal no es tomado en cuenta en la toma de decisiones (es decir, cuando no se da el estilo participativo) se genera desmotivación, no se produce “propiedad psicológica” de las ideas y proyectos generados por la administración, y —en consecuencia—no se produce con suficiente intensidad el necesario compromiso del personal con los objetivos institucionales. (Martínez, O., comunicación personal, 20 de junio de 2013).

La existencia de esta realidad en el INS se refleja en los resultados del siguiente gráfico, donde para un 40% de los entrevistados no existen opciones claras para que los funcionarios expresen sus opiniones.



En la figura 10 las respuestas a esta pregunta fueron de opción múltiple.

Al consultar sobre las herramientas más utilizadas por los colaboradores para expresar sus opiniones en el INS, la mayoría considera que el más usado es el correo electrónico.

Sin embargo, un 40% considera que no existe ninguna herramienta para ese fin, situación que alerta sobre la urgencia de mejorar los canales relacionados con la manifestación de opiniones del personal del INS y que evidencia nuevamente un posible “temor” a manifestarse por los medios habituales que son supervisados por la Administración Superior.

Con respecto a esta respuesta, si se considera lo que afirman Robbins y Judge (2009), que existen siete puntos, que juntos conforman la cultura de un grupo y uno es la “Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización”. (p. 552) Además, afirman que la ausencia de alguno de estos puntos puede ocasionar importantes grietas en el normal accionar de una organización y la guía de la administración es fundamental para evitarlo con liderazgo y comunicación.

Pareciera que este principio no se está cumpliendo en el caso del INS, ya que se evidencia que como parte de la cultura organizacional algunos funcionarios consideran que no se toma en cuenta su opinión, o que no existe ningún medio para poder expresarse efectivamente. Ante la clara tendencia de una comunicación vertical en un solo sentido (arriba hacia abajo), se está perdiendo la valiosa retroalimentación que es una de las razones de ser de todo proceso de comunicación y que ayudan a justificar su inversión presupuestaria.

En menores porcentajes otros medios usados fueron teléfono interno (15%), el buzón de sugerencias (6%) y las cartas al superior jerárquico (7%).

La afectación negativa de un estilo autocrático en el proceso de comunicación es innegable, debido a que aunque el líder de la organización crea tener el control absoluto, el liderazgo no está en la misma sintonía y el temor genera una barrera difícil de flanquear.

La autoridad es respeto, el respeto es aceptación y esto no es tan fácil cuando existe un liderazgo basado en el temor que conlleva el autoritarismo. Zayas y Cabrera (2006) lo tienen claro:

La característica más importante de un verdadero líder es que, siendo alguien con una autoridad formal, logre también una autoridad moral, y para lograrse se requieren formas no autoritarias de ejercer el poder y el mando. Los cargos no se regalan o se heredan, la autoridad debe ganarse. Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización. (p. 93)

Los serios problemas que mencionan Zayas y Cabrera podrían verse reflejados en varias opiniones de los colaboradores entrevistados, para los cuales el diario vivir en el INS se caracteriza por un liderazgo sumido en el autoritarismo, situación que se plantea como un enorme reto para la comunicación interna.

#### 4.1.4 Cambio organizacional

Para contribuir con los procesos de cambio en las empresas se requiere realizar una adecuada gestión de la comunicación, de la cual puede depender el éxito o el fracaso. Al respecto, Davis (1999) afirma que “el cambio puede representar éxito y dificultades, de acuerdo con la habilidad con la que aquel hecho sea manejado para reducir o eliminar la resistencia”. (p. 253)

Conocer las barreras que impiden que los cambios en las organizaciones sean exitosos, es muy importante para identificar las acciones más adecuadas para poner en práctica en el tema de comunicación interna, de tal manera que puedan coadyuvar a los procesos de cambio en las organizaciones.

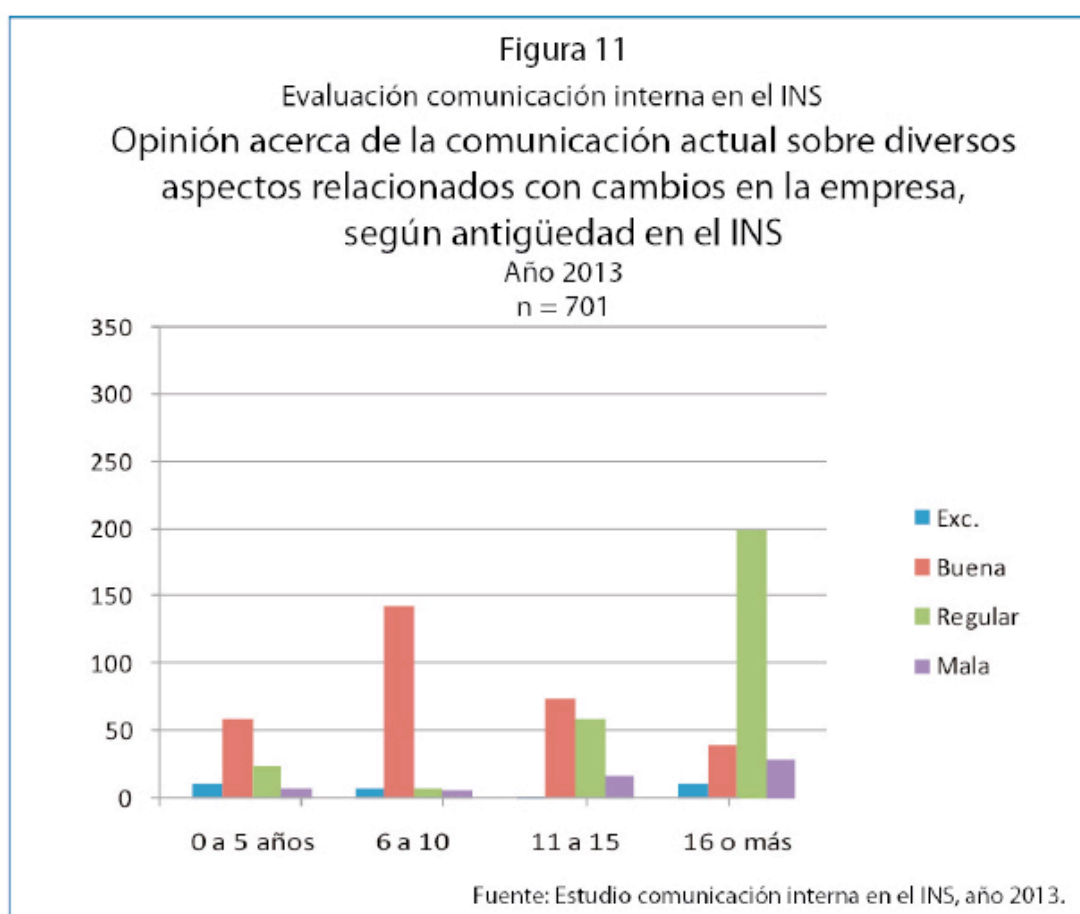
Debido a lo anterior, se les consultó a los colaboradores sobre la forma en que se comunican los cambios en el INS.

<b>Tabla 6</b>		
<b>Evaluación comunicación interna en el INS</b>		
<b>¿Cómo considera usted la comunicación actual sobre diversos aspectos relacionados con cambios en la empresa?</b>		
<b>Año 2013</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	31	4.4%
<b>Buena</b>	318	45.4%
<b>Regular</b>	293	41.8%
<b>Mala</b>	59	8.4%
<b>Total</b>	701	100%

**Fuente:** Estudio comunicación interna en el INS, año 2013.

En la tabla 6, vale la pena considerar que la mitad de los encuestados, principalmente de los más experimentados, opina que la comunicación sobre diversos aspectos relacionados con el cambio en la organización es deficiente. Esto llama a la reflexión y a la demanda por generar información oportuna sobre este tema, y no solo en cantidad, también en calidad, que la información sea útil para el diario desempeño.

Esto también se refleja en la figura 11, pero especialmente con los colaboradores de mayor antigüedad.



Si el cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, y cuyo objetivo es, según lo define Jones (2008), “encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad

de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas” (p. 369), la comunicación resulta primordial para lograr que los colaboradores contribuyan positivamente, que genere en ellos compromiso, sentido de pertenencia. Como lo mencionan Robbins y Judge (2009), “La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio”. (p. 352)

Sin embargo, pareciera que en el INS aún comunicar los cambios es visto como algo riesgoso, que se debe evitar porque tiende a generar escenarios muy inciertos y difíciles de controlar, aunque no comunicarlo pareciera estar provocando exactamente lo mismo. Como lo indica Maass, del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana en México, D.F. (1998):

Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua. Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, y ésta es requisito para cualquier trabajo. (p. 159)

Esta información, y tomando en cuenta todo el proceso de transformación para enfrentar la apertura del mercado de seguros, es ahora más importante que nunca y un escenario adecuado para la reactivación de los denominados “Facilitadores de cambio”, encargados de divulgar la información vital de la empresa de manera horizontal.

El resto de los entrevistados señalan que la comunicación relacionada con el cambio en la institución es excelente y buena, esto puede evidenciar las opiniones de los niveles jerárquicos más altos de la empresa, los cuales tienen mayor acceso a la información.

Con respecto al tema de la comunicación y el cambio, Martínez afirma lo siguiente:

La credibilidad en la comunicación es la más fuerte de todas las condiciones que generan cambio. Cuando la misma administración produce información y la baja verticalmente, se logra diferentes niveles de credibilidad según quién la



reciba; pero cuando la información se da “boca a boca”, la credibilidad en la fuente inmediata es mucho mayor. Una administración inteligente “orquestaría” un flujo continuo de comunicación boca a boca, sapiente de que ésta logrará permear más rápidamente y más profundamente, que la comunicación escrita o audio grabada. Vale aclarar, no obstante, que un tipo de comunicación no sustituye a la otra, sino que ambas deben trabajar mancomunadamente. (Martínez, O., comunicación personal, 20 de junio de 2013).

La opinión de Martínez evidencia y refuerza la importancia de orquestar una adecuada comunicación interna y más aún cuando el objetivo es comunicar los cambios y propiciar un ambiente de colaboración y compromiso con los objetivos de la empresa.

#### **4.1.5 Comunicación Estratégica**

La importancia de la Comunicación Estratégica puede resumirse en tener un norte claro para todos los esfuerzos que realiza la empresa en materia de comunicación, que estén estrictamente ligados con los objetivos estratégicos del INS.

Al respecto, Sheinsohn, (2009) indica que:

Denomino “comunicaciones de nivel táctico” a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etcétera) que –en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación- cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional.

Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la “caja de herramientas” de la que nos vamos a servir para trabajar y llevar a cabo las operaciones.

Comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. (p. 13)

Para Vargas (2013), como parte de desarrollar una comunicación estratégica, “quienes se hacen cargo de los procesos de comunicación deben plantear sus argumentos, fundamentados en los resultados de estudios, esto permitirá ganar

credibilidad como profesionales en comunicación y tal vez, con el tiempo, crear conciencia en los jerarcas”.

Asimismo, Salas (2013), destaca que:

Si se desea implementar políticas de comunicación transparente, oportuna y directa entre la institución y sus diferentes públicos, lo primordial es que ese tipo de comunicación se dé primero entre la Administración Superior del INS y quienes se hacen cargo de este proceso. Puede ser difícil convencer a los jerarcas de la importancia de tomar control de los procesos de comunicación de la empresa, pero únicamente con constancia, insistencia y principalmente criterios bien fundamentados se podrá calar en ellos. (Salas, M., comunicación personal, 9 de junio de 2013).

La relación que menciona Salas que debe existir entre la Administración Superior del INS y los encargados de la Comunicación es fundamental, ya que el estilo gerencial y la debida planificación estratégica de comunicación en la empresa son la clave para el éxito y cada uno es un engranaje, donde no puede fallar uno solo de ellos.

Con respecto a esto, en el documento del Gobierno de Navarra (2011), donde se aborda el tema de la planificación de la comunicación desde una institución pública, se afirma lo siguiente:

La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. Cuando comunicamos un proyecto o una actividad, lo que queremos es trasladar un mensaje a alguien para conseguir una finalidad. La información refuerza lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo, lo emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz. Es importante tener claro este aspecto que caracteriza la función de la comunicación y que supera el paradigma información-comunicación, de manera que siempre debemos trabajar desde esta perspectiva de persuasión. (p. 7)

Todas estas opiniones refuerzan la importancia de la comunicación estratégica, que va más allá de transmitir información, ya que es una herramienta

que está estrechamente ligada con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se debe desarrollar seriamente partiendo de éstos.

#### **4.1.6 Plan de comunicación interna**

La relevancia que toma un adecuado plan de comunicación interna radica en que debidamente ejecutado, contribuye a desarrollar un clima laboral óptimo y por consecuencia, los colaboradores rendirán mejor. Este plan no es un esfuerzo aislado, debe formar parte del Plan Estratégico de la empresa y tomar en cuenta los diferentes tipos de comunicación, contribuyendo a una retroalimentación que generan los niveles inferiores, muchas veces con conocimientos a los que no sería posible acceder si solo se diera una comunicación descendente.

Como se afirma en el documento del Gobierno de Navarra (2011):

La nueva Administración pública necesita un binomio de buenas políticas y compromisos junto con una estrategia de comunicación clara y directa. Surge así una necesidad de profesionalizar esta labor y se impone la urgencia de construir una nueva narrativa política y de contar con una planificación de la comunicación: el desarrollo de un verdadero proyecto comunicativo. (p. 5)

Igualmente, en este mismo documento se presenta una reflexión sobre la importancia de un plan de comunicación:

El plan de comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito. El plan de comunicación en la Administración pública es un documento marcado por los objetivos de la institución para un periodo de tiempo. Su diseño está basado en el desarrollo de las actuaciones del gobierno, la agenda, ruta o programa de actividades que la institución defina. Debe centrarse más en lo institucional y menos en lo político. (p. 18)

Aunado a lo anterior, partiendo de la importancia de contar con un plan de comunicación, para el caso de esta investigación, es primordial considerar los principales resultados del estudio, donde se puede concluir que para un importante

porcentaje de colaboradores del INS la comunicación no es la óptima, esto debido principalmente al tipo de información que se transmite y a la ausencia de medios para expresarse.

Asimismo, se identificó que la comunicación informal o rumores son constantes y contrastan con la deficiente relación directa de los superiores con sus colaboradores. Por lo que, es necesario que la Administración fortalezca los canales de comunicación con sus colaboradores, donde la comunicación fluya en todas direcciones.

Los resultados de esta investigación apuntan a que es necesario crear y no cerrar espacios de comunicación con el público interno, el cual debe ser una prioridad de la Administración Superior, este público de la empresa puede brindar retroalimentación enriquecedora y contribuir con el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Actualmente existe un claro alejamiento de la Administración Superior con los colaboradores, si bien es cierto, con el inicio del proceso de apertura se debió aplicar firmeza en la toma de decisiones y manejo de la empresa, se ha alcanzado cierta madurez organizativa y es momento de combinar el tipo de administración para darle paso a elementos participativos, democráticos, de manera que la comunicación interna sea bien recibida para obtener el compromiso y fidelidad de los colaboradores y de esta forma que la comunicación hacia ellos sea más efectiva y se permita la retroalimentación.

El principal reto de un Plan de comunicación interna es que el INS sea visto a nivel interno como un gran equipo de trabajo, donde la Administración Superior y demás colaboradores estén enfocados en mantener a la empresa en su posición de liderazgo regional.

Para poder cumplir con esto es necesario que las altas autoridades se involucren y apoyen el proceso, para comunicar de manera efectiva, buscando el compromiso de los colaboradores, lejos de posiciones autócratas que en nada contribuyen a generar un espacio saludable de trabajo.

Un plan de comunicación interna busca involucrar a cada colaborador que lo desee para que se haga sentir, sea escuchado y no solo eso, que sus propuestas o

interrogantes sean respondidas. Se intenta, con las herramientas de comunicación actuales y nuevas, construir un INS participativo, proactivo e igualitario, que provea los instrumentos necesarios para enfrentar un mercado en competencia, y que fomente el sentido de pertenencia entre su recurso humano.

Considerando los puntos señalados anteriormente, el plan de comunicación interna que se propone más adelante, busca atender deficiencias comunicacionales detectadas con respecto del público interno, procurando fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

#### **4.1.7 Sugerencias para mejorar la comunicación interna**

Como parte de los resultados de este estudio, un 65% de encuestados califica la comunicación actual entre el INS y sus colaboradores como excelente o buena y un 35% como regular o mala, por lo que ante la pregunta: ¿Tiene alguna sugerencia que favorezca la comunicación actual entre el Instituto Nacional de Seguros y sus colaboradores?, se recibieron 171 comentarios con temas muy recurrentes.

Como se ha abordado anteriormente, algunos colaboradores coinciden en que los cambios en la empresa no se comunican oportunamente, es muy usual que de un día para otro se tengan que ajustar para implementar cambios en los productos, servicios o políticas existentes. Además, los cambios que afectan al personal provocan incertidumbre, desmotivación y rumores, debido a la ausencia de una comunicación formal oportuna.

Esto denota la importancia de involucrar e informar al personal en los nuevos proyectos y políticas. Al respecto, Zimmermann (2000), menciona que

...cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo de organización enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización... que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización.  
(p.23)

Este involucramiento al parecer no se está dando en el INS, ya que varios colaboradores encuestados afirman desconocer a qué obedecen los cambios, no son

tomados en cuenta y son sorprendidos con muy poco tiempo de anticipación cuando se dan éstos, lo que podría representar un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Otra carencia señalada es la falta de un medio para expresar las opiniones, dudas y consultas; sugieren la creación de un buzón de sugerencias para los colaboradores o una aplicación en el correo interno.

Sin embargo, con este tema insisten en que sea un medio seguro, confiable y confidencial, para que no se tomen represalias si se da una opinión negativa; ya que no existe una “cultura” donde se le dé importancia a las opiniones del personal de menor jerarquía. Se refleja un fuerte temor a recibir represalias por parte de la Administración Superior del INS o sus jefarcas directos, si se atrevieran a señalar inconvenientes, deficiencias o aspectos de mejora en los puestos de trabajo.

Con base en este tipo de comentarios de los colaboradores, se podría afirmar que este temor se ha generalizado y forma parte de la cultura organizacional de las oficinas centrales del INS, como lo señala Robbins (2000), “...la cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que agraden o no”. (p.681)

Asimismo, los colaboradores mencionan marcadas deficiencias en la comunicación formal, en cuanto a oportunidad, claridad y veracidad de la información. Abogan por una comunicación más directa en temas que atañen directamente al personal y por los cuales se pueden ver afectados sus puestos de trabajo. Existe una gran preocupación por la estabilidad laboral y los despidos.

Al parecer la comunicación formal en temas sensibles es muy escasa y es usual que se dé como respuesta a rumores o provocaciones del Sindicato de Trabajadores del INS.

Los colaboradores insisten en que la comunicación se debe dar en doble vía, no sólo de parte de las jefaturas a los colaboradores, sino que ellos también deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones sin ningún temor, sólo así se le puede llamar comunicación. Este señalamiento se sustenta con lo que Fernández (2002) define como comunicación interna, “...actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”. (p.12)

Concluyendo, las opiniones de los colaboradores se podrían clasificar en 7 temas recurrentes los cuales ya fueron abordados, sin embargo, seguidamente se extraen las principales opiniones de los colaboradores de forma textual, por la relevancia de sus afirmaciones:

#### **1- Se deben comunicar oportunamente los cambios.**

- “Se debe de tomar más en cuenta la opinión de los colaboradores a la hora de hacer cambios en los productos o implementar nuevos sistemas ya que son los colaboradores los que trabajan con ellos y están en más contacto con los clientes, sin embargo no se da una retroalimentación a nivel de jefatura, encargados y colaboradores.”
- “Todo cambio crea incertidumbre, hemos vivido constantes cambios en todos los sentidos que nos afecta la moral, espacio físico, en la parte económica y demás, por lo tanto y consiente de que existe un norte, es importante el porqué de esos cambios. Por lo tanto a cambios es importante tener claro ese norte más si le afecta a uno particularmente en algún ámbito como persona o a nivel profesional etc. La comunicación fluida es sumamente relevante para que no se dé el fenómeno de la desmotivación y falta de interés.”
- “El clima laboral mejora cuando el patrono tiene la capacidad de hablar e informar con la verdad, de lo que quiere, de lo que espera, y de los cuales son las condiciones del juego. Realmente no importa tanto el medio en que lo haga sino que tan efectivo sea para quienes lo tienen que recibir. Lamentablemente es usual ver continuos cambios repentinos en el sistema, en los productos, en las áreas de trabajo de un día para otro sin más ni más y luego todos corriendo para localizar la información y adaptarse a otro cambio.”

## **2- Ausencia de un medio para que los colaboradores expresen sus opiniones.**

- “No existe una ‘cultura’ que le permita a la empresa conocer las opiniones de sus colaboradores, de manera que esta apertura le permita a la organización generar y contar con cierto grado de confianza para detectar puntos de mejora o factores que podrían estar generando incertidumbre tal vez por la falta de información o en su defecto por la forma en que se comunicó una idea o proyecto.”
- “Existen varios canales de comunicación de la empresa a los colaboradores, pero no viceversa. Si por ejemplo, yo como empleado quisiera comunicar algo que atañe directamente a la Institución y no solo a mi área de trabajo... ¿a quién o dónde me dirijo?”
- “Considero que la comunicación hacia las Jefaturas es buena. El problema se da en que esta información no llega o llega distorsionada hacia los colaboradores, de ahí que surgen los rumores. Sugiero que exista algún mecanismo (dirección electrónica) donde los funcionarios puedan hacer consultas o dar opiniones.”

## **3- Las Jefaturas deben transmitir la información a los colaboradores.**

- “Las jefaturas deben interesarse por comunicar a sus colaboradores sobre el rumbo de la empresa y las estrategias a seguir. Muchas veces y con mucha frecuencia todo se queda a esos niveles y no se baja la información.”
- “Se debe educar para fortalecer la comunicación entre superiores y colaboradores.”
- ““Es más usual de lo que quisiéramos el ‘correo de las brujas’ o sea la información proveniente de los mismos compañeros de la Institución, en muchas ocasiones basadas en chismes, pero esto es a causa de la falta de comunicación directa con los jefes o altos jerarcas, según corresponda en cada dependencia.”



#### **4- Mejorar la comunicación formal: oportunidad, claridad y veracidad de la información.**

- “Quizás la frecuencia o las herramientas que se usan actualmente son relativamente buenas, se puede mejorar. Creo que lo que hace falta es contenido y claridad en todos los temas de la empresa que sean posibles.”
- “Mayor rapidez en la comunicación... en ocasiones uno se da cuenta mediante noticieros de situaciones referentes al instituto y no existe una comunicación clara de la administración a lo interno con sus colaboradores, esto genera incertidumbre y desconfianza... generando los rumores en los pasillos.”
- “Es bueno que exista transparencia ante todo, sea bueno o malo, para poder saber la realidad de las cosas directamente de la empresa, y no de los chismes.”

#### **5- En el INS existe un estilo de administración del “miedo”.**

- “Esta administración ha trabajado para el INS en vista al futuro, pero ha dejado de lado a los funcionarios implantándoles MIEDO, lo cual genera disconformidad y se quede la comunicación en vano. Aquí no se comunica se manda, se ordena, se amenaza, y los funcionarios nos sentimos atados de manos, sin poder expresar o mejorar la comunicación, por miedo al despido que se ha hecho común.”
- “Se supone que la comunicación tiene un componente de reciprocidad, es decir tú me comunicas, yo te escucho y viceversa, simplemente aquí no existe eso porque muy poca, por no decir ninguna, posibilidad de interactuar, opinar, hablar, transmitir y la gente siente temor de expresarse.”
- “La Administración Superior debe ser más abierta a escuchar a los colaboradores, antes de emitir criterios descalificadores del personal del INS. También la Administración debe cambiar la imagen, sobre la percepción que tiene el personal, respecto a una política del miedo.”

## **6- Comunicados entre el Sindicato y la Administración Superior.**

- “Existe mucho *spam* en la herramienta de Lotus Notes, lo cual llega a saturar la misma con frecuencia, la mayoría de correos del sindicato acusando a la administración superior y la misma contestando a dichas acusaciones, sin resolver nada.”
- “Hay épocas, especialmente en las que se dan despidos periódicos, temas controversiales entre Administración y Sindicato, en los que se percibe que el medio de comunicación se convierte en una vitrina para que los contendores pleiteen, pero igual los empleados quedamos en vilo, sin saber qué esperar de nuestro futuro. Favorecería mucho un medio en el que la administración, con nombre y apellidos, periódicamente haga saber sus políticas y opiniones respecto a temas que son de mucha preocupación para la familia INS.”
- “Muchas veces se comentan cosas entre el personal que puede ocasionar una intranquilidad entre los mismos, puesto que son cosas que se escuchan y la administración no hace ningún comunicado diciendo lo contrario. Adicionalmente, cuando hay diferencias entre el sindicato y la Administración, con muchos correos que a mi parecer lo que hacen es que el funcionario ‘pierda’ el tiempo en leerlo, puesto que nunca quedan en un acuerdo. Me parece excelente, cuando hay comunicados que de verdad son de interés institucional, ya que muchos motivan al funcionario.”

## **7- Mejoras puntuales.**

- “Deberíamos contar con una aplicación que nos informe que está sucediendo de forma inmediata, visible en el escritorio o una intranet informativa en lugar del sitio web, lo que hay es bueno pero siempre se puede mejorar.”
- “Me gustaría que exista un buzón de sugerencias del empleado.” (Esta sugerencia fue muy recurrente).
- “Fomentar las reuniones para que el funcionario tenga participación directa y se sienta parte de la institución, escuchar a los funcionarios tienen mucho que aportar.”

- “Creo que algo muy importante en la comunicación es el mensaje y la forma de hacerlo llegar, muchas veces se envían correos o memorandos muy largos los cuales la gente ni los vuelve a ver, en cambio sí se dicen las cosas más objetivas y de una forma más dinámica y llamativa incentivaría más a los funcionarios a recibir y captar el mensaje.”

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El principal objetivo de esta investigación era evaluar la gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros, para determinar si favorece la cultura organizacional de las oficinas centrales, ante los procesos de cambio en un mercado en competencia.

Para cumplir con dicho objetivo, era necesario detectar el estado de la comunicación interna; analizar los factores de la cultura organizacional debido a la apertura de seguros; identificar la contribución de la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional; conocer la opinión de expertos comunicadores, acerca del aporte de la comunicación estratégica ante los procesos de transformación; para concluir con la elaboración de un plan de comunicación estratégica interna que favorezca la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior y con los principales resultados obtenidos en esta investigación, se indican las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **CONCLUSIONES**

1. Para un importante porcentaje de colaboradores del INS, la comunicación no es la óptima. Por sus respuestas, se puede deducir que esto se debe principalmente al tipo de información que se transmite y a la ausencia de medios para expresarse sin temor. Esto adquiere vital importancia cuando casi la totalidad de la planilla es consciente de que la comunicación es fundamental y una señal de alerta se da cuando un amplio número de funcionarios dicen conocer únicamente “algo” de la empresa. La responsabilidad recae directamente sobre una Administración que no se comunica lo suficiente o no muestra el interés de hacerlo, ya que no va más allá de las instrucciones estrictamente laborales del día a día; dejando por fuera información muy valiosa del accionar de la empresa, lo que provoca incertidumbre y ansiedad entre los colaboradores.

Además, un gran porcentaje de colaboradores tiene más de 10 años de laborar para la institución, lo que les da la posibilidad de ser más críticos al conocer diferentes estilos de administración de un jerarca a otro. También puede ser una ventaja, puesto que si se hacen los ajustes necesarios a nivel de comunicación y se consigue la satisfacción de sus necesidades de información, fácilmente se convierten en voceros no oficiales, capaces de multiplicar las buenas noticias, con la consiguiente credibilidad a los ojos de los colaboradores de menos años en la empresa.

2. Los medios electrónicos son la principal vía de comunicación. Su inmediatez permite comunicar aspectos de interés de forma rápida; pero, a pesar de ser controlados en su totalidad por la Administración, no están siendo explotados en forma eficiente. Los contenidos principales no responden a un plan establecido e importantes procesos institucionales que conllevan incertidumbre, no son abordados, desperdiciando el mejor canal con que se cuenta. Aunado a lo anterior, existe un grupo de colaboradores que no cuenta con correo electrónico (5% aproximadamente), por lo que es importante no descartar del todo el material impreso, y de esta forma poder abarcar también a este público.

Los medios de comunicación utilizados han caído en una especie de letargo en su contenido y dinámica. Son los mismos canales utilizados a través de los años, únicamente con diferente maquillaje. La retroalimentación es fundamental en todo proceso de comunicación y potenciar a los medios utilizados llevará a que los colaboradores los sientan propios. Generar espacios de opinión es fundamental, pero no solo eso, propiciar una especie de diálogo donde la Administración Superior se comprometa a responder pública y personalmente. De esta forma, los medios de comunicación que se utilicen tendrán más provecho; serán mejor recibidos y se facilitará el acercamiento a la Presidencia y mejorará la percepción de esta, luego de muchos años de deterioro constante.

3. La comunicación cara a cara no es prioridad de la Administración, lo que da como resultado una notable deficiencia en la retroalimentación y, por consiguiente, un débil proceso con el que la empresa podría verse ampliamente beneficiada con datos provenientes directamente de quienes son capaces de detectar aspectos que pueden estar afectando, positiva o negativamente, el desarrollo diario entre colaboradores y la vital relación con los clientes. La situación se complica aún más cuando casi la mitad de la población dice no contar con herramienta alguna para expresar sus opiniones en la empresa y desconocen cuál es el rumbo, tanto de los departamentos en que laboran como de la empresa a nivel global. Ante el inminente escenario de renovación del aparato administrativo, continuar con un esquema autoritario y falta de comunicación sería catastrófico para el ambiente laboral y, por ende, de la productividad. La Administración Superior debe aceptar la asesoría del Departamento de Comunicaciones poniendo en mano de los especialistas la comunicación a través de un plan estratégico cuidadosamente concebido y no realizar esfuerzos aislados que harán perder tiempo y recursos valiosos en una coyuntura trascendental en la historia de la institución.
4. La comunicación informal o rumores son constantes y contrastan con la deficiente relación directa de los superiores con sus colaboradores y el Sindicato. En un proceso de transformación constante debido al ambiente de competencia, los continuos conflictos entre la Administración y los representantes de los trabajadores, aunado a la incertidumbre que genera la creciente contratación de personal a través de INSServicios (Sociedad Anónima), la proliferación de información negativamente sensible se convierte en un problema que afectará cada vez con mayor fuerza y frecuencia el ambiente laboral, ya de por sí alterado por una Administración intolerante y autocrática. Incluso los rumores gozan de mayor credibilidad que la poca información generada por la Administración, normalmente reactiva ante sus detractores, que siempre van un paso adelante, incluso dejando pasar oportunidades de debatir o desmentir mucha de la información que circula

entre los colaboradores. Para incrementar la crisis, se abandonó por completo el plan de Gestores de Cambio, a través de los cuales se atacaba el problema, generando más rumores, pero positivos, directamente de compañeros con buen ambiente y trayectoria en la empresa.

5. El papel del Departamento de Comunicaciones es fundamental para asesorar a la Administración del INS en un nuevo proceso de acercamiento con los colaboradores y para establecer pautas para nuevos jerarcas en una posible transición por el cambio de gobierno. Sin embargo, es necesario que se dé una mayor apertura y confianza por parte de la Administración para poder llevar a cabo acciones comunicacionales planificadas y estratégicas que contribuyan favorablemente con el accionar de la empresa y la cultura organizacional, procurando un mayor sentido de pertenencia de los colaboradores y un mayor compromiso de la empresa con su recurso humano. Todas estas acciones pueden repercutir en que se brinde un mejor servicio a los clientes y asegurar el éxito del INS frente a la competencia.
6. Administración y colaboradores deben ser un todo, donde la comunicación fluya en todas direcciones y sacar así provecho tanto de la experiencia de la cabeza de la institución como de quienes experimentan la relación directa con los clientes. La comunicación en doble vía es fundamental, y como se mencionó anteriormente, si los colaboradores se sienten parte de la empresa, su desempeño puede ser mejor y esto se traduce en un mejor servicio al cliente, que es uno de los objetivos estratégicos del INS. En tanto la Administración se comprometa a hacer efectivo un cambio en su estilo de dirigir, la lealtad de los colaboradores podrá ser mayor, trabajando y sacando la tarea diaria por convicción y no por temor, como sucede en la actualidad, con el consiguiente desgaste, tanto emocional como físico y la desmotivación a niveles nunca antes experimentados en el INS.

7. La calidad de los datos debe ser más importante que la cantidad. El exceso de información superflua puede generar desinterés que finalmente afectará la decodificación cuando se requiera comunicar algo trascendental. Sumado a esto, el estilo autocrático de la Administración afecta considerablemente la aceptación de cuanto comunicado se emita. Por lo que es evidente la necesidad de abrir nuevos canales de comunicación más participativos, transparentes y en los actuales realizar un giro que vaya más allá de la estética.

Los medios deben dejar de ser parte del paisaje, un elemento más del día a día sin que se note mayormente su presencia. Comunicar cuando se debe y lo que se debe es fundamental para mantener el interés en los receptores, de manera que se facilite la decodificación de los mensajes a través de la “sorpresa”, de romper con la rutina de trabajo diaria. Existe mucha información que se genera día a día y de mucho interés para la población institucional, que debidamente dosificada llegará a cada uno permeando en su compromiso con la institución y sirviendo de herramienta para realizar mejor las labores que se le encomiendan.

## **RECOMENDACIONES**

1. Elaborar un informe que sirva de insumo a la Administración actual del INS y como parte de un proceso de inducción a nuevos jerarcas. De esta forma el Departamento de Comunicaciones retomará el rol asesor para el que fue creado y aportará un plan para llevar a cabo acciones comunicacionales planificadas y estratégicas que contribuyan favorablemente con los objetivos de la empresa.
2. Coordinar un proceso de capacitación para jerarcas, presidente y gerentes donde se brinden las pautas correctas de comunicación estratégica y evitar los errores que se han generado en un proceso tan crítico como la transformación del INS de cara a la competencia del mercado de los seguros en Costa Rica y



que ha generado tanta incertidumbre en sus colaboradores. No deben perder de vista que a través de simples acciones pueden fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores.

3. Coordinar un proceso de capacitación para líderes y mandos medios, sobre comunicación asertiva, con el fin de brindar un aprendizaje sobre la importancia de la comunicación y herramientas para fortalecer la comunicación con sus equipos de trabajo, mediante la puesta en práctica y la transmisión de conocimientos con el resto de colaboradores.
4. Se recomienda que el plan de comunicación tome en cuenta los siguientes aspectos:
  - Dosificar la información, de manera que se ofrezca calidad y no cantidad.
  - Calendarización de temas, de manera que haya siempre una información base, seguida de otros subtemas para generar interés.
  - Establecer un sistema de “rumores positivos”. De esta manera, se aprovechará el “medio” más eficiente mencionado en este estudio.
  - Establecer un canal directo entre colaboradores y jerarcas, seguido de un sistema de reconocimiento para ideas puestas en práctica con éxito.
5. Retomar y potenciar el sistema de Facilitadores de Cambio, de manera que su accionar sea constante y eficaz. Informarlos constantemente y que sean el primer canal de comunicación entre la Administración y los colaboradores. Su credibilidad dependerá de la correcta escogencia de sus miembros, quienes deben contar con el apoyo y confianza de sus compañeros, y a su vez, servir de canal para mejorar la relación con los superiores jerárquicos.

6. Al inicio del proceso de apertura la Administración del INS fue firme en la toma de decisiones y manejo de la empresa, por lo que el tipo de administración se tornó autócrata, sin embargo, ya se ha alcanzado cierta madurez organizativa, por lo que es un momento idóneo para darle paso a elementos participativos, democráticos, de manera que la comunicación interna sea bien recibida para obtener el compromiso y fidelidad de los colaboradores y de esta forma que la comunicación hacia ellos sea más efectiva y se permita la retroalimentación. Esto se puede llevar a cabo potenciando las reuniones y los encuentros cara a cara con el personal, así como, con la implementación de otras herramientas comunicacionales más participativas, donde se reciban, se atiendan y se tomen en cuenta las sugerencias de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 6: PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PÚBLICO INTERNO DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**

### **6.1. Estudio del entorno: análisis e investigación**

#### **6.1.1. Investigación**

Previo a la presentación de este Plan de Comunicación Interna, fue fundamental realizar una revisión del entorno, para comprender claramente con qué se cuenta y hacia dónde se quiere llegar. Esto se efectuó por medio de la investigación denominada: *"Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio"*.

Como parte de los principales resultados del estudio, se concluyó que para un importante porcentaje de colaboradores del INS la comunicación no es la óptima, esto debido principalmente al tipo de información que se transmite y a la ausencia de medios para expresarse.

Asimismo, se identificó que la comunicación informal o rumores son constantes y contrastan con la deficiente relación directa de los superiores con sus colaboradores. Por lo que, es necesario que la Administración fortalezca los canales de comunicación con sus colaboradores, donde la comunicación fluya en todas direcciones.

La investigación realizada en el Instituto Nacional de Seguros, permitió conocer que es necesario crear y no cerrar espacios de comunicación con el público interno, el cual debe ser una prioridad de la Administración Superior, este público de la empresa puede brindar retroalimentación enriquecedora y contribuir con el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Actualmente, existe un claro alejamiento de la Administración Superior con los colaboradores, situación que se agrava año con año. La comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros, lejos de combatir este problema, se limita a informar

sobre actividades propias del negocio y proyectos de bien social, culturales y deportivos, sin que haya espacios de diálogo.

Además, la participación directa de la Administración se da únicamente para generar respuestas a ataques sindicales. Si se suma a esto la polarización que se genera al existir dos planillas, la oficial del INS y la contratada por medio de la empresa INSurance Servicios, la situación se torna caótica, con altos niveles de estrés y desinformación en todas las áreas.

Si bien es cierto, con el inicio del proceso de apertura se debió aplicar firmeza en la toma de decisiones y manejo de la empresa, se ha alcanzado cierta madurez organizativa y es momento de combinar el tipo de administración para darle paso a elementos participativos, democráticos, de manera que la comunicación interna sea bien recibida para obtener el compromiso y fidelidad de los colaboradores y de esta forma que la comunicación hacia ellos sea más efectiva y se permita la retroalimentación.

## **6.2. Análisis del entorno**

### **6.2.1. Contexto local**

El INS ha enfocado sus esfuerzos en enfrentar el mercado abierto y competitivo de los seguros, situación que le fue desconocida durante más de 80 años de existencia. Si bien es cierto en procesos anteriores se ha procurado una transformación, que abarca desde el cambio de actitud de los colaboradores hasta el enfrentamiento directo en un mercado abierto, la comunicación interna ha caído en un enorme vacío que las altas autoridades hasta el día de hoy no han mostrado interés en remediar.

### **6.2.2. Contexto organizacional**

El INS debe ser visto a nivel interno como un gran equipo de trabajo, donde la Administración Superior y demás colaboradores estén enfocados en mantener a la empresa en su posición de liderazgo regional.

Las altas autoridades deben guiar y comunicar de manera efectiva, buscando el compromiso de los colaboradores, lejos de posiciones autócratas que en nada contribuyen a generar un espacio saludable de trabajo.

El plan de comunicación interna busca involucrar a cada colaborador que lo desee para que haga sentir, sea escuchado y no solo eso, que sus propuestas o interrogantes sean respondidas. Se intenta, con las herramientas de comunicación actuales y nuevas, construir un INS participativo, proactivo e igualitario, que provea los instrumentos necesarios para enfrentar un mercado en competencia, y que fomente el sentido de pertenencia entre su recurso humano.

### **6.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Nacional de Seguros, ante los procesos de cambio en un mercado en competencia.

#### **Objetivos específicos**

- Implementar mejoras en los medios de comunicación interna más utilizados en el INS, para captar la atención de los colaboradores.
- Proponer nuevas herramientas de comunicación a nivel interno, para favorecer la transmisión de la información entre la empresa y los colaboradores.
- Ofrecer espacios de opinión en los diferentes medios de comunicación que sean respondidos y tomados en cuenta.

- Fortalecer las reuniones para que se empleen como canal de comunicación interna entre las Gerencias, Jefaturas, encargados de área y demás colaboradores del INS.
- Fortalecer el sentido de pertenencia, la capacidad y compromiso del recurso humano, mediante el acceso a la información más relevante de la empresa.
- Asesorar a la Administración Superior del INS, sobre el empleo de las mejores estrategias de comunicación y sensibilización para el público interno.
- Reactivar el proyecto de Facilitadores de Cambio, quienes fungen como agentes multiplicadores en cada dependencia, encargados de difundir buenas noticias e información importante generada desde la Administración Superior.

#### **6.4. Público objetivo**

- Personal de oficinas centrales y dependencias descentralizadas (Sedes): con puestos de encargados de área y puestos operativos de la empresa, hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 18 y 55 años, ya que según datos de la Subdirección de Recursos Humanos del INS, es el rango de edades del personal de planilla del INS.

#### **6.5. Contenidos y mensajes clave a transmitir**

- Su compromiso y liderazgo son esenciales para el éxito de la empresa: hacer todo de la mejor manera para satisfacer a los clientes.
- Un equipo necesita de un buen líder: desarrollar capacidades para obtener los mejores resultados.
- Nuestra razón de ser: los clientes; todos los esfuerzos deben orientarse a mejorar el servicio para satisfacer a los clientes.
- Tenemos conocimiento y experiencia, nuestra actitud hace la diferencia: hacer que las cosas sucedan con proactividad.

- El INS somos todos: Unir esfuerzos para obtener los mejores resultados.

## **6.6. Estrategia**

La estrategia se apoyará en los demás esfuerzos de la empresa para fortalecerse y permanecer como la preferida en Costa Rica y, más adelante, en toda Centroamérica.

A partir de los resultados obtenidos con la investigación, se diseña un Plan de Comunicación Estratégica para el público interno del INS, con el fin de mejorar las herramientas existentes y presentar nuevos métodos de comunicación, así como una renovación.

Para el INS es trascendental enfrentar a la competencia de la mejor forma y una alternativa saludable es contando con una fuerza laboral motivada e informada a través de un adecuado plan de comunicación.

Dentro de la propuesta, se emplean distintas herramientas en línea, una de ellas el correo electrónico, por medio del cual se hacen llegar las noticias más relevantes dentro de la institución. Se suman otras tácticas ya existentes dentro de la institución, como lo son las pizarras informativas, microprograma radial interno, pizarras informativas, circulares digitales, entre otras.

Se propone igualmente, la implementación de nuevos medios y nuevas secciones que ofrezcan la opción de brindar opiniones o sugerencias, la aplicación de un chat interno que transmita información al instante, y un programa de capacitación sobre comunicación estratégica y comunicación asertiva.

Finalmente, se realizará una evaluación de la propuesta para que pueda arrojar datos de relevancia ante la implementación de una nueva propuesta de la Comunicación Interna en la institución, con el fin de conocer sugerencias, realizar los cambios pertinentes, para alcanzar los objetivos propuestos y para la toma de decisiones en la organización.

El presente Plan busca atender deficiencias comunicacionales detectadas con respecto del público interno, procurando fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

Por lo tanto, los mensajes internos difundidos a través de diversos canales, así como los emanados del presidente ejecutivo, gerentes y jefaturas, deben contener el valor real que tiene la imagen corporativa para la empresa.

El Instituto Nacional de Seguros debe ser veraz, transparente y responsable en las acciones comunicativas. Un buen logotipo, colores institucionales o mensajes llamativos, no son suficientes para promover, difundir y mantener una buena imagen. El comportamiento de toda la organización es la mejor carta de presentación de la empresa.

Toda empresa debe mantener la congruencia entre lo que dice y lo que hace, un efectivo plan de comunicación debe estar basado en realidades.

Esto es importante tomarlo en cuenta, pues muchas veces situaciones negativas con los clientes o noticias negativas son provocadas en el interior de la misma empresa y afectan la reputación corporativa, obviando la importancia y el valor que tiene la imagen corporativa.

El INS quiere ser visto como la empresa de seguros de los costarricenses y también de los centroamericanos, enfocado en una cultura cliente céntrica que busca satisfacer y fortalecer las necesidades de los clientes a través de productos y servicios actuales y competitivos.

Ser la empresa más sólida de Centroamérica, así como la más justa y responsable. Eso es lo que se quiere transmitir, a través no solo del servicio que se brinda, sino también a través de cada elemento que conforma la marca INS y que se hace visible en la percepción de la imagen que las personas tienen de la empresa.

El reto que se impone el presente Plan de Comunicación Estratégica es lograr efectivos espacios de diálogo, información oportuna y comunicación para que los colaboradores se comprometan y se identifiquen con los objetivos estratégicos de la empresa. Con ello, se contribuirá para dar a conocer las ventajas con respecto de la competencia, acertar en el comportamiento y capacidad del talento humano para dirigirse hacia una nueva forma de hacer y de ver el entorno institucional.



## **6.7. Definición y ejecución del plan de comunicación estratégica**

Este Plan busca fortalecer la relación de la Administración Superior con los colaboradores de todos los niveles, por lo tanto la comunicación interna, difundida a través de los diversos canales tradicionales y digitales (boletines, revistas mensuales, reuniones), así como el discurso de los jefes deben tener implícito el valor real de cada funcionario y todo lo que puede aportar para un sano y competitivo desempeño en el mercado de los seguros.

Para que este plan de comunicación sea exitoso, genere el posicionamiento deseado y produzca un cambio de percepciones, debe basarse en informaciones veraces, no en datos que en cualquier momento pudieran ser desmentidas públicamente, principalmente por el Sindicato.

Por tanto, los mensajes que se transmitan deben tener presentes siempre los valores del INS, como integridad, compromiso y liderazgo.

Para lograr lo anterior, el Departamento de Comunicaciones debe conocer la verdad de cada situación, con el fin de leer el entorno y canalizar la información de la mejor manera, a través de las diferentes técnicas comunicacionales más efectivas.

## **6.8. Acciones de comunicación**

Con el fin de cumplir con los objetivos del presente Plan, los diferentes mensajes se transmitirán al público objetivo mediante los siguientes canales y medios de comunicación con los que cuenta el INS.

### **6.8.1 Canales**

- Audiovisual.
- Gráfico.
- Electrónico.
- Impreso.
- Cara a cara.

### **6.8.2. Medios**

Medios a utilizar para cumplir los objetivos propuestos:

- Revista digital INStantes (mensual).
- Boletín digital INEWS (semanal).
- *Chat Sametime*.
- Reuniones con el personal.
- Buzón de sugerencias digital.
- Circulares.
- Pantallas.
- Programa INStantes Radial (transmisión por sistema de altoparlantes).
- Afiches y pizarras informativas.
- Talleres de capacitación.
- Salas de videoconferencia.
- Kioscos de información.

### **6.9. Estrategias de comunicación**

Como parte de los resultados del estudio: "Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio", se encontró que un 35% de los encuestados califica la comunicación actual entre el INS y sus colaboradores como regular o mala y se recibieron sugerencias muy recurrentes para mejorar esta situación.

Algunos colaboradores coinciden en que los cambios en la empresa no se comunican oportunamente, es muy usual que de un día para otro se tengan que ajustar para implementar cambios en los productos, servicios o políticas existentes. Esto puede provocar incertidumbre, desmotivación y rumores, debido a la ausencia de una comunicación formal oportuna.

Otra carencia señalada es la falta de un medio para expresar las opiniones, dudas y consultas, sin embargo, con este tema insisten en que sea un medio seguro, confiable y confidencial, para que no se tomen represalias si se da una opinión negativa.

Asimismo, los colaboradores mencionan marcadas deficiencias en la comunicación formal, en cuanto a oportunidad, claridad y veracidad de la información. Abogan por una comunicación más directa en temas que atañen directamente al personal y por los cuales se pueden ver afectados sus puestos de trabajo.

Los colaboradores insisten en que la comunicación se debe dar en doble vía, no sólo de parte de las jefaturas a los colaboradores, sino que ellos también deben tener la oportunidad de expresar sus opiniones sin ningún temor, sólo así se le puede llamar comunicación.

Con base en lo anterior se puede concluir que para un importante porcentaje de colaboradores del INS la comunicación no es la óptima, y por sus respuestas se puede deducir que esto se debe principalmente al tipo de información que se transmite y a la ausencia de medios para expresarse sin temor. Asimismo, los contenidos principales no responden a un plan establecido e importantes procesos institucionales que conllevan incertidumbre, no son abordados.

Además, la comunicación informal o rumores son constantes y contrastan con la deficiente relación directa de los superiores con sus colaboradores, donde lo ideal sería que la comunicación fluya en todas direcciones y sacar así provecho tanto de la experiencia de la cabeza de la institución como de quienes experimentan la relación directa con los clientes.

Debido a las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes estrategias, para estructurar y mejorar la comunicación interna, y a su vez, erradicar las situaciones negativas señaladas anteriormente.

Es importante considerar que la labor de las estrategias de comunicación en las empresas consisten en llegarle al público al que se quiere dirigir por medio de un plan, y así lograr la vinculación de todos hacia la misma dirección, lo que solucionará

muchos problemas que existan dentro de ella, y se verá reflejado a nivel externo, haciendo de la comunicación un ejercicio relacional de alto impacto.

### **Estrategia 1: Renovación de los medios de comunicación existentes**

Se propone realizar una mejora en el diseño y contenido de los medios de comunicación interna existentes en el INS, con el propósito de innovar y hacerlos más atractivos a los colaboradores, y de esta forma captar una mayor atención y promover la lectura de la información, la creatividad es un aspecto relevante para lograr este cometido. Además, crear nuevos apartados para promover la comunicación en doble vía.

#### **Tácticas**

Las tácticas conforman el sistema o método que se desarrolla para ejecutar el plan y obtener objetivos en particular, a la vez representa la suma de múltiples herramientas de comunicación, en un esquema de uso pertinente y estructurado, cuyo fin es obtener el mejor provecho de las herramientas comunicativas.

- **Pizarras informativas:** Dirigidas a colaboradores que no cuentan con correo electrónico, las cuales se colocarán en lugares estratégicos y de gran afluencia de colaboradores. Se generarán afiches cada dos meses con un extracto de la información más relevante, de forma creativa y con el uso de imágenes o fotografías.

<b>Costos por emisión:</b>	2 horas periodista	¢8,766.00
	2 horas diseñador gráfico	¢35,690.45
	25 gigantografías de 1.5 x 90 mts. Papel bond,	
	full color tiro	¢85,000.00
<b>Total por 24 meses:</b>	<b>¢3,106.954.80 (¢129,456.45 mensuales)</b>	

Un ejemplo gráfico de esta táctica se encuentra en el Anexo 10.

- **Revista INStantes Digital:** Esta revista mensual se envía al correo de todos los colaboradores y contiene información variada del quehacer del INS y algunos temas sociales de interés, es ideal para generar el sentido de pertenencia a la empresa y para recibir información más amplia del quehacer institucional. El cambio de “imagen” y la apertura de espacios para los colaboradores (tipo columna) indudablemente le dará un atractivo que la hará despertar de un posible letargo comunicacional, que a pesar de ser una revista plenamente establecida y de tradición podrá ser percibida casi como un nuevo medio de comunicación.

**Costos por emisión:**      5 horas periodista ¢21,915.00  
    10 horas diseñador gráfico ¢118,970.00  
**Total por 24 meses:**                      **¢3,381,240.00 (¢140,885.00 mensuales)**

Un ejemplo gráfico de ésta táctica se encuentra en el Anexo 8.

- **Boletín digital INEWS:** En este boletín, se comunica información de importancia para la empresa y promovida por la Administración Superior del INS, se envía al correo de los colaboradores dos o tres veces por semana dependiendo de la cantidad de información. Debido a la frecuencia con la que se transmite, se propone incluir en el asunto del mensaje que se envía por correo una frase que capte la atención (tipo titular noticioso) para promover la lectura, además, de un rediseño visual más atractivo e innovador. Además, se procederá a un rediseño del medio para refrescar el interés por él.

**Costos por emisión:**      2 horas periodista ¢8,766.00  
    2 horas diseñador gráfico ¢23,794.00  
**Total por 24 meses:**                      **¢781,440.00 (¢32,560.00 mensuales)**

Un ejemplo gráfico de esta táctica se encuentra en el Anexo 7.

- **Renovación del Programa de Facilitadores de Cambio:** Los facilitadores de cambio son un equipo de colaboradores liderado por Recursos Humanos que se conformó en el año 2008 (actualmente de 161 miembros) que representan un enlace entre la Administración Superior del INS y la comunidad institucional con el objetivo de transmitir los objetivos del INS y dentro del perfil adecuado, deben ser personas positivas, organizadas, flexibles, influyentes, proactivas y con un claro enfoque de su papel en la empresa.

Sin embargo, en los últimos tres años este grupo se ha mantenido inactivo, por lo cual se propone retomar y mejorar este programa por el potencial que representa, ya que permite a los colaboradores recibir información de primera mano, directamente de un compañero, el cual será capaz de recibir retroalimentación y canalizarla a las jefaturas correspondientes.

Además, se les otorgará responsabilidades adicionales, como la difusión de los boletines electrónicos para los compañeros que no cuenten con acceso a computadores, y para ello se dispondrá de tres pantallas gigantes táctiles para ubicar en sitios estratégicos. Los Kioscos de Información desplegarán los boletines y revistas internos, noticias inmediatas, acceso al correo institucional y un espacio para que puedan exponer consultas u opiniones. Inicialmente, el Facilitador de Cambio, en una hora que no interfiera con el normal desarrollo de sus actividades, guiará a los colaboradores a consultar la información.

Un ejemplo gráfico de los Kioscos de Información se encuentra en el Anexo 9. También, se llevarán a cabo talleres de motivación para este grupo de colaboradores, todo en coordinación con Recursos Humanos.

**Costos por reactivación:** 7 horas licenciado universitario ¢24,911.00  
(Reuniones)

**Costos por talleres:** 24 horas licenciado universitario ¢85,416.00  
1 hora diseñador gráfico ¢11,897.00  
(Invitación electrónica)  
Materiales (carpetas, libreta, bolígrafos) ¢150,000.00

	Alimentación ¢250,000.00
<b>Total</b>	<b>¢522,224.00 colones</b>

## **Estrategia 2. Creación de nuevas herramientas donde se ofrezcan espacios de opinión**

Se propone habilitar herramientas de comunicación donde los colaboradores del INS puedan expresar sus opiniones sobre el accionar de la empresa (seguros, trámites, requisitos, procesos, entre otros) y además, sus opiniones sean atendidas y sus sugerencias tomadas en cuenta cuando así lo ameriten. El INS cuenta con personal profesional y capacitado que se enfrenta diariamente con las necesidades de los clientes, por lo que podría ser muy valioso para la empresa escuchar lo que tienen que decir; y, a su vez, se puede fomentar el sentido de pertenencia entre los colaboradores al tomarlos en cuenta.

### **Tácticas:**

- **Reuniones con el personal:** Se destinarán dos días al mes para visitar un piso cada día. El presidente ejecutivo se reunirá informalmente en el centro de cada piso para escuchar inquietudes de los colaboradores y en cada revista INSTantes mensual se informará de los resultados (como se atendieron las inquietudes y si se implementó alguna de las sugerencias). Asimismo, los jefes y encargados de las dependencias, se reunirán con sus colaboradores al menos una vez al mes para realizar una revisión verbal del trabajo realizado y la atención de distintas situaciones. Esto puede contribuir a mejorar los resultados debido a que se habilita un espacio para compartir experiencias. Además, al darse una comunicación cara a cara se pueden fortalecer las relaciones y propiciar un mejor ambiente para comunicarse.

**Costos de 48 reuniones:** 48 horas presidente ejecutivo ¢1,756,097.00 colones

	48 horas licenciado universitario ₡170,832 colones
<b>Total</b>	<b>₡1,926,929.00 (₡40,144.35 por reunión)</b>

- **Columna “Tengo la palabra”:** Se creará un espacio en la revista INStantes, que se transmite mensualmente al correo de los colaboradores. Se creará un buzón [tengolapalabra@ins-cr.com](mailto:tengolapalabra@ins-cr.com) para recibir las intervenciones. Se evaluarán y las menos trascendentes se contestarán por medio del correo al remitente, y las que generen una mejora importante en algún proceso o quehacer diario del INS tendrá dedicado un espacio en la revista INStantes mensual, con fotografía del autor e igualmente se agradecerá a todos los participantes. Reconocer este tipo de acciones es muy importante para promover la utilización de estos espacios.

<b>Costos por emisión:</b>	3 horas periodista ₡13,149.00
	2 horas diseñador gráfico ₡23,794.00
<b>Total por 24 meses:</b>	<b>₡886,632.00 (₡36,943.00 mensuales)</b>

Un ejemplo gráfico de esta táctica se encuentra en el Anexo 8.

- **Chat “Noticias al INStante”:** En la investigación realizada, se identificó que la comunicación informal y los rumores constituyen un aspecto negativo dentro de la empresa, por lo que se propone utilizar un medio de comunicación informal como lo es un chat para crear “rumores” o “expectativas” positivas. Esto se llevará a cabo mediante una herramienta de chat interno que le permite a los colaboradores que cuentan con correo electrónico comunicarse de forma muy ágil. Esta herramienta también se implementará para el conocimiento de las noticias relevantes en el momento preciso que están pasando, o para crear expectativas positivas sobre algún acontecimiento. El Departamento de Comunicaciones contará con una cuenta por la que



transmitirá este tipo de información de forma breve, clara y atractiva. Luego, la información se ampliará en los otros medios digitales con los que se cuenta.

**Costos**            384 horas licenciado universitario ¢1,366,656.00.

Un ejemplo gráfico de esta táctica se encuentra en el Anexo 5.

- **Circular “Buenas noticias”:** Se procurará difundir una circular quincenal con noticias positivas, tanto a nivel de recurso humano como del desarrollo de la empresa en el mercado de los seguros. De esta forma cuando los colaboradores reciban un comunicado oficial a manera de circular no será como las ya acostumbradas respuestas a los ataques sindicales, si no el mensaje de una administración proactiva, fresca, positiva y receptora de la opinión de la comunidad institucional. Asimismo, se difundirá por el sistema de altoparlantes en un programa radial.

<b>Costos</b>	2 horas diseñador gráfico ¢23,794.00
	192 horas licenciado universitario ¢683,328.00
<b>Total</b>	<b>¢707,122.00 (¢29,463,40 mensuales)</b>

Un ejemplo gráfico de ésta táctica se encuentra en el Anexo 6.

### **Estrategia 3. Promover la participación de figuras claves en la comunicación de la empresa:**

Para que la comunicación en una empresa sea más efectiva y cause un mejor impacto, debe contar con el respaldo y ayudo de los líderes. La comunicación no consiste simplemente en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización, es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y

para mejorar las relaciones interpersonales. Por ello, es fundamental capacitar a los líderes sobre comunicación estratégica y comunicación asertiva, además de involucrar a otros colaboradores que pueden ser claves en la transmisión de mensajes.

#### **Tácticas:**

- **Talleres de comunicación asertiva para líderes:** Se llevará a cabo una vez al año en coordinación con Recursos Humanos, se realizarán grupos y se impartirán los talleres en el Centro de Capacitación y Recreación que tiene el INS y se dirigirá a los colaboradores con puestos de jefatura y mandos medios (aproximadamente 400 colaboradores), con el fin de evidenciar la importancia de la comunicación asertiva y fomentar su práctica dentro de la empresa. Los participantes además pondrán en práctica herramientas para mejorar la comunicación con sus colaboradores y transmitirán algunos puntos clave del aprendizaje, de esta manera se compartirá el conocimiento con el resto de colaboradores del INS. Además, se aprovechará el espacio para transmitir mensajes clave de la empresa y se utilizará el sistema de vídeo conferencias para transmitir el taller a aquellos colaboradores que no puedan asistir.

<b>Costos</b>	5 horas diseñador gráfico ¢59,485.00
	28 horas licenciado universitario ¢99,652.00
	Materiales: ¢350,000
	(Incluye carpeta institucional <i>full</i> color en cartulina C12, libreta de apuntes de 5.5 x 8.5 pulgadas en papel bond 20, de 50 páginas y un bolígrafo promocional)
	¢300,000 (alimentación)
<b>Total</b>	<b>¢809,137.00 (¢404,468.50 por reunión)</b>

- **Talleres de comunicación estratégica:** Se llevará a cabo una vez al año en el Salón Azul de la Presidencia Ejecutiva del INS y se dirigirá a los ejecutivos de la Administración Superior del INS (aproximadamente 20 personas), con el fin de justificar la importancia de la comunicación estratégica y promover su práctica. Así como, lograr un mejor apoyo en la implementación del Plan de Comunicación.

<b>Costos</b>	3 horas diseñador gráfico ¢35,691.00
	14 horas licenciado universitario ¢49,826.00
	Materiales: ¢350,000
	(Incluye carpeta institucional full color en cartulina C12, libreta de apuntes de 5.5 x 8.5 pulgadas en papel bond 20, de 50 páginas y un bolígrafo promocional)
	¢300,000 (alimentación)
<b>Total</b>	<b>¢735,517.00 (¢367,758.50 por reunión)</b>

- **Talleres de motivación para facilitadores de cambio:** Se llevarán a cabo dos veces al año en el Centro de Capacitación y Recreación que tiene el INS y se realizarán en coordinación con Recursos Humanos. La labor del Departamento de Comunicación es de impulsar la reactivación de este grupo y de colaborar con Recursos Humanos en la producción de materiales, la transmisión de información y además aprovechar el espacio para dar una charla de comunicación asertiva. Este grupo puede constituir un enlace muy importante entre la Administración y el resto de colaboradores, estos se convierten en multiplicadores positivos de mensajes.

<b>Costos</b>	16 horas diseñador gráfico ¢190,352.00
	28 horas licenciado universitario ¢99,652.00
	Materiales: ¢350,000

	(Incluye carpeta institucional <i>full</i> color en cartulina C12, libreta de apuntes de 5,5 x 8,5 pulgadas en papel bond 20, de 50 páginas y un bolígrafo promocional)
	¢300,000 (alimentación)
<b>Total</b>	<b>¢940,004.00 (¢236,001.00 por taller)</b>

Un ejemplo gráfico de la temática que se abordará en estos talleres se encuentra en el Anexo 4.

## 6. Recursos a invertir

El INS cuenta con el Departamento de Comunicaciones, en el que laboran profesionales de periodismo, publicidad y diseño y relaciones públicas, asimismo, cuenta con la Subdirección de Informática que se encarga de habilitar las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar las herramientas propuestas y con el apoyo de la Subdirección de Recursos Humanos para la organización de los talleres.

### Físicos y materiales:

En la comunicación interna, los recursos a invertir son mínimos; ya que el Departamento de Comunicaciones del INS cuenta con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos.

### Tecnológicos:

Plataforma tecnológica del INS, *software*, Intranet, correo interno, chat, revistas y boletines electrónicos, sistema de altoparlantes y pantallas gigantes táctiles.

### Humanos:

El recurso humano que llevará a cabo las diferentes acciones del Plan, está conformado por los funcionarios del Departamento de Comunicaciones del INS, 11

profesionales de las diferentes áreas de la Comunicación: periodismo, relaciones públicas, publicidad y diseño gráfico, los cuales son liderados por las siguientes personas:

- Ileana Castro F., Jefe Departamento de Comunicaciones.
- Maureen Valverde C., Encargada del Área de Relaciones Públicas.
- Isabel Solís S., Encargada del Área de Prensa y Relaciones con los Medios.
- Mauricio Aguilar M., Encargado del Área de Publicidad y Diseño Gráfico.

Asimismo, se contará con el apoyo del personal de la Subdirección de Recursos Humanos, en los casos que se estime pertinente. El detalle de las horas hombre y sus costos se presenta en cada táctica.

#### **Recursos financieros adicionales:**

Artículo: Reposición de pizarras informativas dañadas.

Cantidad: Se solicitará a cada dependencia el estado de ellas.

Monto: Por definir una vez recibido el informe.

Artículo: Galería Shutterstock.com de fotografías y vectores para los comunicados digitales.

Cantidad: 2 derechos por 25 días uno, para descargar 25 imágenes diarias.

Monto: ¢320.000<sup>oo</sup>.

Artículo: Pantallas táctiles tipo “tótem”.

Cantidad 3, el alquiler incluye mantenimiento y seguro.

Monto mensual: ¢470,400<sup>oo</sup>

**Total de inversión: ¢26,823,455.80 colones**

## 7. Resumen del plan de Comunicación Interna

<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Pizarras informativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inventario de pizarras existentes</li> <li>-Confección de nuevas pizarras</li> <li>-Resumen de información relevante</li> <li>-Diseño del afiche</li> <li>-Revisión y aprobación</li> <li>-Impresión</li> <li>-Distribución a las todas las Sedes y dependencias</li> </ul>	Julio 2014	Julio 2016	2 horas periodista ¢8,766.00 2 horas diseñador dráfico ¢35,690.45 25 gigantografías de 1.5 x 90 mts. Papel bond, <i>full</i> color tiro ¢85,000.00 <b>Total por 24 meses:</b> <b>¢3,106.954.80</b>	Departamento de Comunicaciones
<b>Revista INStantes Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compra de galería de imágenes</li> <li>-Resumen y redacción de la información</li> <li>-Diagramación y diseño de la</li> </ul>	Julio 2014	Julio 2016	5 horas Periodista ¢21,915.00 10 horas Diseñador Gráfico ¢118,970.00 <b>Total por 24</b>	Departamento de Comunicaciones

	revista -Revisión y aprobación -Publicación digital de la revista.			<b>meses:</b> <b>¢3,381,240.00</b>	
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Boletín digital INEWS</b>	-Compra de galería de imágenes -Resumen y redacción de la información -Diseño del boletín -Revisión y aprobación -Publicación digital del boletín	Julio 2014	Julio 2016	2 horas periodista ¢8,766.00 2 horas diseñador gráfico ¢23,794.00 <b>Total por 24 meses:</b> <b>¢781,440.00</b>	Departamento de Comunicaciones
<b>Renovación del Programa de Facilitadores de Cambio</b>	-Reunión con Recursos Humanos -Conformación de equipos -Elaboración de temario -Diseño y envío de la invitación	Julio 2014	Julio 2016	<b>Reactivación:</b> 7 horas licenciado universitario ¢24,911.00 (reuniones) <b>Talleres:</b> 24 horas licenciado universitario	Departamento de Comunicaciones-Subdirección de Recursos Humanos

	-Preparación de materiales -Reunión con facilitadores en el Centro de Recreación -Envío de correo electrónico con información para ser divulgada. - Recepción de información de los Facilitadores -Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes de los colaboradores.			¢85,416.00 1 hora diseñador gráfico ¢11,897.00 (invitación electrónica) Materiales (carpetas, libreta, bolígrafos) ¢150,000.00 Alimentación ¢250,000.00 <b>Total:</b> <b>¢522,224.00</b>	
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Reuniones con el personal</b>	-Programación y calendarización de reuniones -Resumen de la información	Julio 2014	Julio 2016	48 horas presidente ejecutivo ¢1,756,097.00 48 horas licenciado	Presidencia Ejecutiva – Departamento de Comunicaciones



	y preparar presentación -Realización de reuniones en los departamentos -Diseño y envío de invitación -Revisión y aprobación -Publicación en INStantes.			universitario ¢170,832 <b>Total:</b> <b>¢1,926,929.00</b>	
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Columna “Tengo la palabra”</b>	-Solicitud de creación de correo tengolapalabra @ins-cr.com -Circular anunciando la nueva herramienta -Recepción en el correo tengolapalabra @ins-cr.com -Clasificación de aportes -Revisión con	Julio 2014	Julio 2016	3 horas periodista ¢13,149.00 2 horas diseñador gráfico ¢23,794.00 <b>Total por 24 meses:</b> <b>¢886,632.00</b>	Departamento de Comunicaciones

	la Presidencia Ejecutiva -Dar respuesta a propuestas intrascendentes -Publicación en INStantes de buenas propuestas.				
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Chat “Noticias al INStante”</b>	-Solicitud para la creación de una cuenta -Revisión y selección de información -Redacción de las notas -Envío de mensajes -Revisión y atención de consultas.	Julio 2014	Julio 2016	384 horas licenciado universitario ¢1,366,656.00	Departamento de Comunicaciones
<b>Circular “Buenas noticias”</b>	-Selección y redacción de la información -Diseño de la circular -Revisión y	Julio 2014	Julio 2016	2 horas diseñador gráfico ¢23,794.00 192 horas licenciado	Departamento de Comunicaciones

	aprobación - Envío.			universitario ¢683.628 <b>Total:</b> <b>¢707,122.00</b>	
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Talleres de comunicación asertiva para líderes</b>	-Programación y calendarización de talleres -Reunión con Recursos Humanos -Conformación de grupos -Elaboración de temario -Diseño y envío de la invitación -Preparación de materiales -Realización de talleres -Elaboración y publicación de una nota en INEWS -Resumen y envío a la	Enero 2015	Enero 2016	5 horas diseñador gráfico ¢59,485,00 28 horas licenciado universitario ¢99,652,00 Materiales ¢350,000.00 (incluye careta institucional <i>full color</i> en cartulina C12, libreta de apuntes de 5,5 x 8,5 pulgadas en papel bond 20 de 50 páginas y bolígrafo promocional). Alimentación ¢300,000,00	Departamento de Comunicaciones-Subdirección de Recursos Humanos

	Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas			<b>Total:</b> <b>¢809,137.00</b>	
<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Talleres de comunicación estratégica</b>	-Programación y calendarización de talleres -Reunión con Recursos Humanos -Conformación de grupos -Elaboración de temario -Diseño y envío de la invitación -Preparación de materiales -Realización de talleres -Elaboración y publicación de una nota en INEWS	Enero 2015	Enero 2016	3 horas Diseñador ¢35,691.00 14 horas Lic.Univ. ¢49,826.00 Materiales ¢350,000.00 (incluye careta institucional <i>full</i> color en cartulina C12, libreta de apuntes de 5,5 x 8,5 pulg. en papel bond 20 de 50 pp.y bolígrafo promocional). Alimentación ¢300,000.00 <b>Total:</b> <b>¢735,517.00</b>	Departamento de Comunicaciones- Subdirección de Recursos Humanos

Tácticas	Acciones	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos necesarios	Responsable
Talleres de motivación para facilitadores de cambio	-Programación y calendarización de talleres -Reunión con Recursos Humanos -Conformación de grupos -Elaboración de temario -Diseño y envío de la invitación -Preparación de materiales -Realización de talleres -Elaboración y publicación de una nota en INEWS -Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas	Julio 2014	Julio 2016	16 horas diseñador gráfico ¢190,352.00 28 horas licenciado universitario ¢99,652.00 Materiales ¢350,000.00 (incluye careta institucional <i>full</i> color en cartulina C12, libreta de apuntes de 5,5 x 8,5 pulgadas en papel bond 20 de 50 páginas y bolígrafo promocional). Alimentación ¢300,000.00 <b>Total:</b> <b>¢940,004.00</b>	Departamento de Comunicaciones-Subdirección de Recursos Humanos

<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>Alquiler de computador as tipo tótem para Kioscos de Información</b>	-Realización y firma del contrato de arrendamiento -Ubicación estratégica de los kioscos -Alimentación de la información en las computadoras -Capacitación a los Facilitadores de Cambio - Mantenimiento diario	Julio 2014	Julio 2016	Arrendamiento por dos años, incluye mantenimiento , asesoría y seguros <b>Total:</b> <b>¢11,289,600.00</b>	Departamento de Comunicaciones

**Fuente: elaboración propia.**

## **6.10. Control y seguimiento del Plan**

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado.

Para desarrollar esta labor, se realizarán reuniones mensuales con el equipo de profesionales del Departamento de Comunicaciones encargados de llevar a cabo las diferentes acciones, se utilizará una bitácora de seguimiento donde se definirán una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar las mediciones y un cronograma, todo ello con el fin de identificar acciones de mejora en caso de existir inconvenientes en el proceso, o situaciones imprevistas.

Además, se elaborará un informe mensual de resultados, con los principales acuerdos de dichas reuniones, las acciones de mejora establecidas y los plazos de cumplimiento.

También, se elaborará un informe anual de resultados para la Presidencia Ejecutiva del INS, con las acciones y mejoras llevadas a cabo.

## **7. Evaluación final del plan**

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, se realizará una evaluación de los resultados finales del Plan, con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación.

Se trata de realizar una evaluación o valoración global del Plan de Comunicación, con la finalidad de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos, y valorar, en conjunto, el Plan.

Esta evaluación se llevara a cabo mediante un cuestionario electrónico, con esto, se pretende valorar la percepción de los colaboradores, sobre el uso de las herramientas de comunicación interna. El cuestionario se les hará llegar mediante el correo electrónico interno, siendo esta la forma más eficiente y eficaz de hacerles llegar dicha herramienta.

Además, se realizarán sesiones grupales con colaboradores que no tienen acceso al correo electrónico, con el fin de tener la oportunidad de observar actitudes y comportamientos. Permitirá a los colaboradores intercambiar opiniones sobre las mejoras que han tenido en la comunicación interna y las oportunidades que se les han brindado; además, pueden compartir entre compañeros y tienen mayor libertad para expresar sus pensamientos, emociones y conocimiento acerca de las informaciones recibidas.

Será un conversatorio que dará la posibilidad de expresar su sentir en cuanto al tema. Se les indicará que la sesión será grabada a fin de tener pruebas y fundamentos para optimizar la comunicación interna.

Finalmente, para evaluar la gestión, se medirá la cantidad de sugerencias recibidas, las iniciativas llevadas a cabo, la cantidad de reuniones programadas y la asistencia en los talleres.



# AÑO 1

Julio 2015 a Junio 2016

## ESTRATEGIA 2: Creación de nuevas herramientas donde se ofrezcan espacios de opinión

### Tácticas

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Reuniones con el personal													Pres.Ejec./Com.
Programación y calendarización de reuniones													Comunicaciones
Resumen de la información y preparar presentación													Comunicaciones
Realización de reuniones en los departamentos													Pres.Ejec./Com.
Diseño y envío de invitación													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Publicación en INSTantes													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Columna "Tengo la palabra"													Comunicaciones
Solicitud de creación correo tengolapalabra@ins-cr.com													Comunicaciones
Circular anunciando la nueva herramienta													Comunicaciones
Recepción en el correo tengolapalabra@ins-cr.com													Comunicaciones
Clasificación de aportes													Comunicaciones
Revisión con la Presidencia Ejecutiva													Comunicaciones
Dar respuesta a propuestas intrascendentes													Comunicaciones
Publicación en INSTantes de buenas propuestas													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Chat "Noticias al INSTante"													Comunicaciones
Solicitud para la creación de una cuenta													Comunicaciones
Revisión y selección de información													Comunicaciones
Redacción de las notas													Comunicaciones
Envío de mensajes													Comunicaciones
Revisión y atención de consultas.													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Circular "Buenas noticias"													Comunicaciones
Selección y redacción de la información													Comunicaciones
Diseño de la circular													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Envío													Comunicaciones

## ESTRATEGIA 3: Promover la participación de figuras claves en la comunicación de la empresa

### Tácticas

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Talleres de comunicación asertiva para líderes													Com./Rec.Hum.
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones
Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Talleres de comunicación estratégica													Com./Rec.Hum.
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Talleres de motivación para facilitadores de cambio													Com./Rec.Hum.
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones
Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas													Comunicaciones

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
Evaluación													Comunicaciones
Cuestionario													Comunicaciones
Focus Group													Comunicaciones
Observación													Comunicaciones

# AÑO 2

Julio 2014 a Junio 2015

## ESTRATEGIA 1: Renovación de los medios de comunicación existentes

### Tácticas

Pizarras informativas	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Resumen de información relevante													Comunicaciones
Diseño del afiche													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Impresión													Comunicaciones
Distribución a las todas las Sedes y dependencias													Comunicaciones

Revista INSTantes Digital	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Resumen y redacción de la información													Comunicaciones
Diagramación y diseño de la revista													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Publicación digital de la revista													Comunicaciones

Boletín digital INEWS	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Resumen y redacción de la información													Comunicaciones
Diseño del boletín													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Publicación digital del boletín													Comunicaciones

Programa Facilitadores de Cambio	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Revisión de equipos													Com./Rec.Hum.
Revisión de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Comunicaciones
Reunión con facilitadores en el Centro de Recreación													Com./Rec.Hum.
Envío de correo electrónico con información para ser divulgada													Comunicaciones
Recepción de información de los Facilitadores													Com./Rec.Hum.
Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes de los colaboradores													Comunicaciones

## ESTRATEGIA 2: Creación de nuevas herramientas donde se ofrezcan espacios de opinión

### Tácticas

Reuniones con el personal	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Programación y calendarización de reuniones													Pres.Ejec./Com.
Resumen de la información y preparar presentación													Comunicaciones
Realización de reuniones en los departamentos													Comunicaciones
Diseño y envío de invitación													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Pres.Ejec./Com.
Publicación en INSTantes													Comunicaciones

Columna "Tengo la palabra"	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Recepción en el correo tengolapalabra@ins-cr.com													Comunicaciones
Clasificación de aportes													Comunicaciones
Revisión de la Presidencia Ejecutiva													Comunicaciones
Dar respuesta a propuestas intrascendentes													Comunicaciones
Publicación en INSTantes de buenas propuestas													Comunicaciones

Chat "Noticias al INSTante"	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Revisión y selección de información													Comunicaciones
Redacción de las notas													Comunicaciones
Envío de mensajes													Comunicaciones
Revisión y atención de consultas.													Comunicaciones

Circular "Buenas noticias"	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
Selección y redacción de la información													Comunicaciones
Diseño de la circular													Comunicaciones
Revisión y aprobación													Comunicaciones
Envío													Comunicaciones

**ESTRATEGIA 3:** Promover la participación de figuras claves en la comunicación de la empresa  
Tácticas

	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	Ejecutores
<b>Talleres de comunicación asertiva para líderes</b>													
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones
Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas													Comunicaciones
<b>Talleres de comunicación estratégica</b>													
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones
<b>Talleres de motivación para facilitadores de cambio</b>													
Programación y calendarización de talleres													Com./Rec.Hum.
Reunión con Recursos Humanos													Com./Rec.Hum.
Conformación de grupos													Com./Rec.Hum.
Elaboración de temario													Com./Rec.Hum.
Diseño y envío de la invitación													Com./Rec.Hum.
Preparación de materiales													Com./Rec.Hum.
Realización de talleres													Com./Rec.Hum.
Elaboración y publicación de una nota en INEWS													Comunicaciones
Resumen y envío a la Presidencia Ejecutiva de las inquietudes presentadas													Comunicaciones
<b>Evaluación</b>													
Cuestionario													Comunicaciones
Focus Group													Comunicaciones
Observación													Comunicaciones

## REFERENCIAS

### A. Libros

- Andrade, H. (2002). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: Editorial Trillas.
- Austin, E. y Pinkleton, B. (2006). *Strategic Public Relations Management*. Mahwah, New Jersey. Editorial Taylor y Francis.
- Barrantes, R. (2009). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Carretón, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca Española*. La Coruña, España: Editorial Netbiblo, S. L.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. España: Editorial Paidós.
- Cutlip, Scout. (2006). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, E., Junquera, B, Del Brío, J. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S. A.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gómez, M. (2011). *Elementos de estadística descriptiva*. Vigésima segunda reimpresión de la tercera edición. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.



- Hernández-Sampieri, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Editorial Mcgraw Hill.
- INS – Tomas Internacional (2007). *Facilitadores para el cambio – Programa de Desarrollo Humano para la Gente INS*. San José: Subdirección de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Seguros.
- Jiménez, M. (2001). *Historia de la comercialización de los seguros en Costa Rica y del INS*. San José: INS.
- Jiménez, M. (2009). Los seguros en la historia de Costa Rica. (Inédito)
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta Edición. México: Pearson Educación.
- Kaplan, M. (2002). *Estado y Globalización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Décima segunda edición. Editorial Prentice-Hall.
- La Porte, J. (2003). *Ensayos sobre comunicación institucional*. Facultad de Comunicación Social Institucional de la Pontificia Universidad de la Sta. Cruz, Roma.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- Maass, M. (1998). *Espacios de Comunicación*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana, Biblioteca Francisco Xavier Clavigero.
- Martínez, Y. (2004). *La Comunicación Institucional*. Madrid: Editorial Fragua.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Carrera edición, S. L.
- Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona, España: Editorial Bresca.
- París, F. (2005). *Planificación Estratégica en la Organizaciones Deportivas*. Badalona, España: Editorial Paidotribo.
- Reyes, A. (1994). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Juárez: Prentice Hall.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson educación de México, S. A. de C. V.
- Rojas, J. (2005). *Metodología de la Investigación*. Costa Rica: Antología, Universidad Latina de Costa Rica.
- Saladrigas, H. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas (8ª ed.)*. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Shein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. España: Editorial Plaza & Janés.
- Sheinsohn, D. (2009) *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S. A.
- Siliceo, G. y Casares. (1999), *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Simon, R. y Soria, V. (1998). *Relaciones Públicas y Humanas (3ª ed)*. México: Editorial LIMUSA.
- Subdirección de Planificación (2012), Instituto Nacional de Seguros. *Plan Estratégico Institucional 2012*. San José: INS.
- Tschohl, J. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Van Riel, C. (2001). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Wilcox, D. y otros (2001). *Relaciones Públicas. Tácticas y Estrategias (6ª ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill. Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Cuba: Universidad de Holguín.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

## **B. Documentos electrónicos o webgrafía**

- Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción, dentro de las Organizaciones*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>.
- Burcet, J. (2005). *Introducción a la gestión de cambio*. Recuperado de [http://www.burcet.net/gestion\\_cambio/gestion\\_cambio\\_1.asp](http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_1.asp)
- Cálculo de muestras. (s.f.) Recuperado de [http://www.netquest.com/panel\\_netquest/calculadora\\_muestras.php](http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php)
- Centro de Excelencia en Gestión de Producción UC. (s.f.). *Gestión de cambio en las empresas*. Recuperado de [http://www.gepuc.cl/fichas\\_tecnicas/FICHA\\_TECNICA\\_CAMBIO2.pdf](http://www.gepuc.cl/fichas_tecnicas/FICHA_TECNICA_CAMBIO2.pdf).
- Cirigliano, C. (2011). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>
- Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME*. Bic Galicia. Recuperado de [www.bicgalicia.org/files/Manuais.../10\\_planComunicacion\\_cast.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais.../10_planComunicacion_cast.pdf)
- Gobierno de Navarra. (2011) *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* Metodología para el diseño de planes de Comunicación. (1ª) España.
- Instituto Nacional de Seguros (2013). *Portal Web*. Recuperado de <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Institucional/MisionVision/Misi%C3%B3n-Visi%C3%B3n/>
- Instituto Nacional de Seguros (2011). *Ley Reguladora del Mercado de Seguros*. Recuperado de <http://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/7F85F33B-569D-45CF-9756-B7517907402A/5125/LeyReguladoradelMercadodeSegurosLey8653.pdf>
- Massoni, S. (2008). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Recuperado de [http://www.weeb.com.ar/TeoCom/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://www.weeb.com.ar/TeoCom/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

- Okuda, M, y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). Revista de Empresa No.18. *El cambio organizacional: importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. España. Recuperado de [www.revistadeempresa.com](http://www.revistadeempresa.com)



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **ENCUESTA PARA EVALUAR LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL INS**

**Estimados colaboradores:**

**Con el fin de evaluar los distintos tipos de comunicación interna utilizados en el INS, les solicitamos calificar los siguientes aspectos.**

**Marque con una X la opción que considere pertinente, la información que usted suministre es totalmente confidencial.**

**Agradecemos su ayuda.**

#### **1. Sexo**

1.1. ☐ Femenino

1.2. ☐ Masculino

#### **2. Edad**

2.1. ☐ 18-25

2.2. ☐ 26-30

2.3. ☐ 31-35

2.4. ☐ 36 en adelante

#### **3. ¿Años de trabajar para el INS?**

3.1. ☐ 0 a 5 años

3.2. ☐ 6-10 años

3.3. ☐ 11-15 años

3.4. ☐ Más de 16 años

**4. ¿Cómo califica usted la comunicación actual entre el Instituto Nacional de Seguros y sus colaboradores?**

- 4.1. ☐ Excelente
- 4.2. ☐ Buena
- 4.3. ☐ Regular
- 4.4. ☐ Mala

**5. ¿Considera importante mantener una buena comunicación con los colaboradores?**

- 5.1. ☐ Muy importante
- 5.2. ☐ Algo importante
- 5.3. ☐ Poco importante
- 5.4. ☐ Nada importante

**6. ¿Qué tanto conoce usted la empresa donde trabaja?**

- 6.1 ☐ Mucho
- 6.2. ☐ Algo
- 6.3. ☐ Poco
- 6.4. ☐ Nada

**7. ¿Usted considera que su empresa se comunica (habla, informa...) habitualmente con los colaboradores, más allá de órdenes e instrucciones laborales?**

- 7.1. ☐ Mucho
- 7.2. ☐ Algo
- 7.3. ☐ Poco
- 7.4. ☐ Nada

**8. ¿Qué vías utiliza la institución para comunicarse con usted?**

- 8.1. ☐ Circulares
- 8.2. ☐ Boletín INEWS
- 8.3. ☐ Correo electrónico
- 8.4. ☐ Revista INStantes
- 8.5. ☐ Página web
- 8.6. ☐ Pizarra informativa
- 8.7. ☐ Reuniones
- 8.8. ☐ Transmisión directa de un superior

**9. ¿Cuáles de las herramientas de comunicación mencionadas anteriormente le parece de mayor utilidad? Califique con una puntuación de 1 a 8 el orden de importancia, siendo 1 la más importante y 8 la menos importante:**

- 9.1. ☐ Circulares
- 9.2. ☐ Boletín INNEWS
- 9.3. ☐ Correo electrónico
- 9.4. ☐ Revista INStantes
- 9.5. ☐ Página web
- 9.6. ☐ Pizarra informativa
- 9.7. ☐ Reuniones
- 9.8. ☐ Transmisión directa de un superior

**10. ¿Cómo califica las herramientas de comunicación utilizadas en la institución para dirigirse a sus colaboradores?**

- 10.1. ☐ Excelentes
- 10.2. ☐ Buenas
- 10.3. ☐ Regulares
- 10.4. ☐ Malas

**11. ¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores?**

- 11.1.     ☐ Muy frecuente
- 11.2.     ☐ Algo frecuente
- 11.3.     ☐ Poco frecuente
- 11.4.     ☐ Nada frecuente

**12. ¿Cuál de las siguientes herramientas usa para expresar sus opiniones en la empresa?**

- 12.1.     ☐ Buzón de sugerencias
- 12.2.     ☐ Correo electrónico
- 12.3.     ☐ Teléfono interno
- 12.4.     ☐ Cartas al superior jerárquico
- 12.5.     ☐ No hay ninguna herramienta

**13. ¿Cómo considera usted la comunicación actual sobre diversos aspectos relacionados con cambios en la Institución?**

- 13.1.     ☐ Excelente
- 13.2.     ☐ Buena
- 13.3.     ☐ Regular
- 13.4.     ☐ Mala

**14. ¿Tiene alguna sugerencia que favorezca la comunicación actual entre el Instituto Nacional de Seguros y sus colaboradores?**

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ANEXO 2**

### **Guía entrevistas a profundidad**

**Fecha de realización:**

**Nombre del experto:**

**Cargo que ocupa en la organización:**

#### **Presentación**

Realizamos nuestra tesis de Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia con el tema:

**"Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio".**

Deseamos conocer algunos aspectos importantes en el proceso de comunicación institucional, que nos permita asesorar a la Administración del INS, con el fin de fortalecer los procesos de cambio que se ejecutan actualmente.

#### **Antecedentes**

Actualmente la Administración del Instituto Nacional de Seguros cuenta con 7 años de estar al frente de la empresa, restándole uno solo.

Se han realizado esfuerzos comunicacionales al punto de crear un equipo de Facilitadores de Cambio que cumplan el papel de voceros en cada una de sus áreas.

Poco a poco, el sistema autocrático de la empresa ha relegado la comunicación a un plano secundario, al punto de basar sus comunicados como respuestas a ataques sindicales. Asimismo, las actividades de integración para los colaboradores han sido reducidas al mínimo.

#### **Guía de preguntas:**

Ante este panorama,

- a. ¿Es recomendable ofrecer resultados de este estudio para una administración que se encuentra a un año de finalizar su gestión o debe servir únicamente como insumo para asesorar a la nueva Presidencia Ejecutiva?

- b. ¿Cuál es la importancia en el proceso de comunicación, de realizar actividades de integración para los colaboradores? ¿Se deben tomar únicamente como actividades de esparcimiento o puede aprovecharse el momento para informar? Si se informa durante actividades de este tipo ¿cuál cree es el efecto en el colaborador?
- c. ¿Cuál es el mayor problema de contar con una comunicación reactiva y no proactiva en la institución, principalmente cuando las respuestas generadas surgen por ataques sindicalistas?
- d. ¿Ante el auge de los medios electrónicos, podría producir un efecto más eficaz en la comunicación hacia los colaboradores el material impreso?
- e. ¿Cuál es el resultado de saturar con información a los colaboradores?
- f. ¿Con qué frecuencia se recomienda emitir información en una empresa?
- g. ¿Cuáles son los efectos que puede causar en la comunicación institucional contar con una Administración autócrata?
- h. ¿Puede afectar la decodificación e incluso la aceptación de la información por parte de los colaboradores?
- i. ¿Qué tan positiva es la comunicación “boca a boca” en una empresa?

## **ANEXO 3**

### **Transcripción de entrevistas**

Entrevistas personales realizadas a cuatro reconocidos profesionales en el campo de la comunicación y que durante importantes y determinantes períodos del Instituto Nacional de Seguros estuvieron involucrados en procesos de transformación y asesoría para diferentes estilos administrativos, dados los acostumbrados cambios a nivel gerencial en una empresa del Estado, que no escapa al fenómeno poselectoral. Se realizaron a cada uno entrevistas directas durante el mes de junio de 2013.

#### **Johnny Vargas Durán**

Comunicador con más de 30 años en áreas como el periodismo, relaciones públicas y administración, en instituciones y empresas. Es director de la carrera de periodismo y relaciones públicas de la Universidad Latina, Campus Heredia y de la Maestría en Comunicación de ese mismo centro. Como líder profesional ha sido director de diferentes gremios: Colegio de Periodistas, Sindicato de Periodistas y, recientemente, fundador y presidente de la Asociación Costarricense de Relacionistas Públicos. Durante más de dos décadas laboró para el Instituto Nacional de Seguros, 20 de los cuales dirigió el Departamento de Comunicación Institucional. Posee una amplia trayectoria académica; es doctor en Comunicación y máster en Gerencia. Actualmente es asesor del ministro del Deporte y la Recreación. Entrevista realizada el 7 de junio de 2013.

#### **Maricela Salas Delgado**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Periodismo de la UCR, Licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas de la UCR. Catorce años de experiencia en puestos de comunicación (prensa y relaciones públicas).

Actualmente, es la encargada de la Unidad de Prensa y Relaciones Públicas del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

Entrevista realizada el 9 de junio de 2013.

### **Luis Céspedes Corrales**

Bachiller en Publicidad, Universidad Latina de Costa Rica, Máster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección Empresarial y Mercadeo, Universidad Latina de Costa Rica.

Su experiencia laboral es extensa, dentro de la que destacan:

- Director de Medios y Ejecutivo de Cuentas en Pub. Contemporánea por 16 años.
- Director de Mercadeo en la Agencia Oro Publicidad por 2 años.
- Ejecutivo de Ventas en Cadena de Emisoras Columbia por 1 año.
- Ejecutivo de mercadeo y promociones en Promos Latinoamérica durante 1 año.
- Director de Medios y Ejecutivo de Cuentas. Ideas MCW Publicidad. 3 años
- Actualmente es el Gerente General L&F Consultores-Empresa dedicada a la asesoría y capacitación de empresas.

Entrevista realizada el 20 de junio de 2013.

### **Olman Martínez**

Director de la Universidad de las Ventas y Presidente del Grupo Edinter Consultores, con más de doce años de trayectoria en toda Latinoamérica a través de asesoramiento en el campo del Mercadeo, ventas e imagen a clientes de empresas, ámbito público y políticos y candidatos presidenciales.

Entrevista realizada el 20 de junio de 2013

### **Entrevistas**

1. ¿Es recomendable ofrecer resultados de este estudio, para una administración que se encuentra a un año de finalizar su gestión o debe servir únicamente como insumo para asesorar a la nueva Presidencia Ejecutiva?



**Vargas:** Seguro que es recomendable, por cuanto, la actual administración no solamente lega un documento con insumos bien elaborados sino que permitirá a la siguiente administración tener la posibilidad de implementarlo o no. Pienso que quienes se hacen cargo de los procesos de comunicación deben plantear sus argumentos, fundamentados en los resultados de estudios, esto permitirá ganar credibilidad como profesionales en comunicación y tal vez, con el tiempo, crear conciencia en los jerarcas.

**Salas:** Si se desea implementar políticas de comunicación transparente, oportuna y directa entre la institución y sus diferentes públicos, lo primordial es que ese tipo de comunicación se dé primero entre la Administración Superior del INS y quienes se hacen cargo de este proceso. Puede ser difícil convencer a los jerarcas de la importancia de tomar control de los procesos de comunicación de la empresa, pero únicamente con constancia, insistencia y principalmente criterios bien fundamentados se podrá calar en ellos.

**Céspedes:** Creo que partiendo una problemática siempre es conveniente corregir aspectos que puedan perjudicar a la institución ante esto la idea es retomarlo de forma inmediata para poder lograr cambios paulatinos que a corto y mediano plazo sean efectivos, es decir, no es conveniente esperar a una nueva administración, porque el trabajo de la institución no se circunscribe a un tiempo; sino que si este sirve para dar un mejor servicio y mejorar la imagen, debe ser continuo.

**Martínez:** Cualquier tiempo que se gane trabajará a favor de la transformación buscada en la institución. El entregar el trabajo cuando falta un año podría generar al menos conciencia de parte de la alta dirección sobre las falencias que el estudio ha encontrado, y posiblemente facilitarían una gestión más enfocada para los mencionados facilitadores.

2. ¿Cuál es la importancia en el proceso de comunicación de realizar actividades de integración para los colaboradores? ¿Se deben tomar únicamente como actividades de esparcimiento o puede aprovecharse el momento para informar? Si se informa durante actividades de este tipo ¿cuál cree es el efecto en el colaborador?

**Vargas:** A mi modesto entender y por lo que hemos leído de algunos investigadores y tratadistas de este tema, es indudable que en estos tiempos tan tecnológicos y de mercados abiertos, la comunicación ha dejado de ser solo un “simple” proceso para convertirse en un proceso “fundamental” de la planeación estratégica. Esto nos lleva a plantear la importancia de profundizar los alcances de la gestión estratégica de la comunicación, de tal manera que sea un elemento cohesionador de los objetivos que propicien la integración y la eficiente interacción de todos los niveles de la organización para el cumplimiento de una visión compartida.

**Salas:** Los eventos de integración y comunicación deben responder a los objetivos de formación cultural de la empresa, si no aportan en este sentido, es mejor no hacerlos. No tiene sentido invertir recursos humanos y económicos en la organización de fiestas sin contenido. Pienso que primero se deben trazar los objetivos de comunicación que se desean y después se planifica el tipo de evento que puede contribuir al cumplimiento de los mismos. Ya se ha comprobado en diferentes estudios de comportamiento humano que los seres humanos asimilamos más la información cuando se brinda a través de todos los sentidos. Cuando se escucha, se lee, se dice, se hace y se siente, los conocimientos permanecen. Asimismo, las personas fortalecen su pertenencia cuando la empresa para la que trabajan les demuestra que los considera importantes como individuos integrales y les reconoce el esfuerzo con incentivos. Finalmente, los eventos privilegian el tipo de comunicación al cual los seres humanos le brindamos más credibilidad: cara a cara.

**Céspedes:** La comunicación siempre es un factor relevante para toda organización ya que crea un vínculo importante a nivel racional o emocional con los colaboradores, permite tener información fresca cubriendo en el momento situaciones interesantes que tiendan a solucionar los problemas, debe darse un compromiso entre todos sin excepción, entre más integrados los colaboradores más fortalezas vamos a tener para abordar temas, las áreas funcionan bajo objetivos claros hacia una meta específica, se genera una cultura de servicio y genera un enfoque hacia la calidad del servicio. La integración entre el personal se debe dar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, donde haya un compromiso entre todos.

**Martínez:** La motivación del capital humano depende mucho de la posibilidad de que el personal se conozca más allá del plano laboral. De hecho, las actividades de camaradería son vistas por los trabajadores latinoamericanos como uno de los diez elementos más importantes que generan motivación. Si la institución invierte en actividades de camaradería, el personal comprenderá que no lo hace solo por favorecer al trabajador o para “gastar plata”, sino para aprovechar el buen estado de ánimo a favor de los objetivos institucionales, por lo que sí sería recomendable que se aprovechen estas actividades para presentar mensajes oportunos de la alta dirección.

3. ¿Cuál es el mayor problema de contar con una comunicación reactiva y no proactiva en la institución, principalmente cuando las respuestas generadas surgen por ataques sindicalistas?

**Vargas:** Lamento no poder responder. Creo que la pregunta debería evitar confrontar mis ideas de comunicador con otras fuerzas humanas en la institución.

**Salas:** Se fortalece a los detractores de la organización. Es mejor hablar primero, de esta forma se proyecta proactividad, transparencia, liderazgo y se puede, incluso, debilitar o neutralizar los futuros argumentos de los detractores.

**Céspedes:** Reaccionar es sinónimo de que no hay una clara planificación estratégica, no se está anticipando a situaciones anómalas para la organización, es simplemente responder a veces sin sentido o se da información a lo mejor sesgada, es trabajar por trabajar y no planificar ni controlar situaciones importantes. Ser proactivo es prever, es anticiparse a los cambios a situaciones, críticas, rumores entre otros factores que pueden perjudicar a una organización, de esta forma el personal o el colaborador si puede estar enterado de cómo debe proceder logrando cumplir mejor la metas y lograr una comunicación más eficaz y eficiente.

**Martínez:** Ante este panorama, la administración podría ser vista tanto como “no interesada” en la problemática del personal y la institución, y también podría ser percibida como “no-líder”, ya que reacciona ante el liderazgo de otros, pero no proacciona. La falta de comunicación proactiva formal genera un ambiente propicio

para la “comunicación informal malsana”, que se basa, más que en hechos, en supuestos.

4. ¿Ante el auge de los medios electrónicos, podría producir un efecto más eficaz en la comunicación hacia los colaboradores el material impreso?

**Vargas:** Partamos de la premisa de que la comunicación es esencial a la naturaleza y práctica de toda relación humana y como en el caso que nos ocupa, empresarial u organizacional, lo que nos llevaría a entender que un mundo tan tecnológico, la comunicación tecnológica, valga redundar en ello, como convergencia de ordenadores y redes, están aportando rapidez. Sin embargo todavía no hay una definición digamos exacta sobre si debe desaparecer el olor a papel, como dicen los viejos periodistas. En este caso particular y para responder a su pregunta, le diré que todo instrumento de comunicación es válido. Puede que almacenemos millones de bites en un disco; puede que tengamos muchos periódicos o boletines digitales guardados, sin embargo el papel seguirá siendo el método preferido de los empleados para conocer más de cerca lo que pasa en su empresa. Finalmente, debo recordar que la eficacia de uno sobre el otro no está en juego, sino la manera que comunicamos: qué y cómo comunicamos. Esa es la eficacia.

**Salas:** Pienso que el mundo evoluciona hacia medios de comunicación más interactivos y menos dañinos al ambiente. Para mí el material impreso es costoso de producir, rápido de desechar y contaminante. Lo usaría para mensajes que deban mantener una exposición larga (afiches, banners, vayas, manuales, etc.) y que sean complementarios a otros medios primarios. Para mensajes directos, donde se necesite facilitar espacios de realimentación, creo que es mejor usar medios electrónicos y el cara a cara.

**Céspedes:** Definitivamente el material impreso está dejando de ser importante por tiempo de realización, impresión, papel desperdicio entre otros, la comunicación electrónica en cambio permite una mayor rapidez, cambiar modificar o reforzar información de una manera más rápida, obteniendo respuestas más eficientes y en

línea, pero para ello hay culturizar al personal y capacitarlo para un buen uso de estas herramientas.

**Martínez:** Definitivamente sí. La novedad cuenta mucho para lograr impacto. Hoy en día la saturación de mensajes por medios electrónicos ha hecho que la gente se vuelva muy selectiva. Por lo anterior, la “novedad”, más bien, sería el medio impreso, ya que cada vez hay menos uso de él para la comunicación institucional. Esto no quiere decir que haya que desdeñar el uso de la comunicación digital, pero sí, definitivamente los recursos impresos acelerarían la obtención del objetivo que se persigue.

5. ¿Cuál es el resultado de saturar con información a los colaboradores?

**Vargas:** Hace poco leíamos que la sobrecarga de información satura a los españoles en el trabajo. Según la encuesta publicada, el 40% de los trabajadores españoles asegura sufrir una sobrecarga de información en el trabajo, una de las tasas más altas de Europa, solo superada por los italianos (42%). Quizá en nuestro medio no estemos tan saturados de información como en los países altamente desarrollados. Por lo tanto, el Departamento de Comunicaciones deberá analizar esa percepción y situarla en su debido contexto para no cansar o agobiar con información. De acuerdo con mi experiencia, los altos datos de acceso a Internet y donde la penetración por ejemplo, de los *smartphones* es elevada, hay quejas de los trabajadores al sentir que reciben más información de la que pueden procesar y son, por lo tanto, más propensos a distraerse y menos productivos por la sobrecarga de datos. El viejo refrán de no tanto que lo queme ni tanto que no lo alumbre también debe sopesarse en este aspecto.

**Salas:** Si alguien habla poco la gente espera más mensajes y se pregunta por qué calla, pero también cuando alguien habla demasiado, los demás solo quieren que haga silencio. Las organizaciones deben buscar un punto de equilibrio, lo cual solo se logra eligiendo muy bien los medios y los mensajes que realmente son de importancia para la Administración o para los públicos.

**Céspedes:** La saturación provoca que el colaborar bloquee la información, no distingue que es importante y que no, a veces se pretende comunicar todo y no todo es importantes, debe clasificarse la información por áreas, generales, etc, distinguiendo los tipo de comunicados además utilizar la creatividad no solo en lo que se dice sino como se gráfica. Recuerde lo importante no es lo que se dice sino como se dice.

**Martínez:** La saturación –por el medio que sea—produce desinterés o un alto nivel de selectividad. Ante la ya conocida saturación de todo tipo de información, estamos viviendo en una sociedad hiperinformada (noten que no digo “hipercomunicada”) y una avalancha de información produce el resultado contrario a lo que se busca. Es preferible desarrollar una estrategia de información menos frecuente, pero de mayor calidad.

6. ¿Con qué frecuencia se recomienda emitir información en una empresa?

**Vargas:** Partamos de que la comunicación interna lo que busca es hacer del conocimiento principalmente de los empleados lo que piensan las Autoridades (gerencia, presidencia, junta directiva) y que también los CEOs conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. Esto es lo ideal de la comunicación interna. Un buen comunicador hoy sabe que en la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos y procesos, además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los altos mandos. Por experiencia sabemos que la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos. Ahora, en qué tiempo, estoy seguro que una buena planificación de la información, con objetivos bien definidos, nos dará la respuesta.

**Salas:** Creo que la frecuencia lo determinará cada cuánto se genere información de interés para la empresa y sus públicos. Si se establecen periodos específicos puede que se digan cosas sin importancia para cumplir con el cronograma o se generen

mensajes muy poco oportunos. Obviamente, con planificación se puede prever los momentos claves en los cuales se debe generar o se va a generar mucha de esa información.

**Céspedes:** La frecuencia la determinarán las necesidades en la empresa, para enfrentar una crisis o proceso de cambio o durante el normal desarrollo.

**Martínez:** Hay diversos tipos de información, desde operativa hasta meramente informativa. La frecuencia no puede ser determinada sin contar con una semblanza somera tanto de la necesidad del cambio que la emisión de la información buscaría, como de la urgencia con que dicho cambio se requiere. Creo que la respuesta dependería de los objetivos que dicha información persigue, así como de las estrategias que den soporte a dichos objetivos.

7. ¿Cuáles son los efectos que puede causar en la comunicación institucional contar con una Administración autócrata?

**Vargas:** Indudablemente que los efectos pueden dañar el tejido tanto social como laboral. Y es probable que esta visión de liderazgo haga muy difícil la tarea de la comunicación asertiva con el público interno y más aún con el externo. El Modelo autocrático, debemos recordar, fue el prevaleciente durante la Revolución Industrial. Este se basaba en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La administración se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. Este modelo cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados, la orientación de estos se dirige a la obediencia al jefe, no al respeto por este. Entonces las conclusiones son obvias.

**Salas:** Incertidumbre e importancia, principalmente porque la comunicación informal cobrará especial importancia y de ahí puede salir cualquier cosa. Es probable que los objetivos se cumplan, pero el desgaste de los funcionarios puede provocar problemas de clima y cultura.

**Céspedes:** Una gran división con intereses particulares que no llevan a una meta en común, dispersando la información.

**Martínez:** El estilo autocrático es uno de los menos recomendados en el mundo de la administración moderna. La autocracia proyecta ante el personal la idea, por parte del jefe, de que “sólo yo sé, sólo yo decido”. Cuando el personal no es tomado en cuenta en la toma de decisiones (es decir, cuando no se da el estilo participativo) se genera desmotivación, no se produce “propiedad psicológica” de las ideas y proyectos generados por la administración, y —en consecuencia—no se produce con suficiente intensidad el necesario compromiso del personal con los objetivos institucionales.

8. ¿Puede afectar la decodificación e incluso la aceptación de la información por parte de los colaboradores?

**Vargas:** Visto así puede que sí afecte, sin embargo, no hay que soslayar el hecho de que la autoridad del líder descansa en la posición que este ocupa y que para mantenerlo, se requiere de un mínimo de entender las variables del liderazgo.

**Salas:** Claro, más que la comunicación informal (rumores) se verá fortalecida.

**Céspedes:** Definitivamente sí, no hay una línea de comunicación focalizando lo más importante y generando interés ante el colaborador, ya que le permite decodificar e interpretar mejor los mensajes.

**Martínez:** Cada persona —o cada grupo de personas—decodifica los mensajes de acuerdo con códigos aprendidos a lo largo de los años. La administración superior podría pensar que “todo el mundo está comprendiendo” por qué se hace las cosas, y cómo se hacen, pero si los códigos no son coincidentes, esa presunción no se cumplirá.

9. ¿Qué tan positiva es la comunicación “boca a boca” en una empresa?

**Vargas:** Hace poco leía un estudio sobre el Word-of-Mouth. Informe 01 sobre la comunicación “boca a boca”. Claro que el estudio hace referencia a aspectos de consuno. Una de las partes que más me impactó fue: “Probablemente todo el mundo haya oído la siguiente frase, o una variante de ella:



“Una experiencia positiva se transmite a tres personas; una experiencia negativa, a diez”. Intuitivamente, parece cierto a primera vista.” Y voy a responder con lo que dice textualmente el estudio. Ustedes podrán sacar los resultados que pueda desprenderse de este estudio que se puede encontrar en internet. Cito, repito, textualmente, por lo que ruego tomarlo con una cita nada más.

“Si tenemos una mala experiencia en la compra de un producto o servicio o en el trato recibido, hay muchas razones para contarlo a los demás. Estamos enojados y queremos compartir nuestra frustración con alguien, nos gustaría advertir a los amigos de un mal proveedor, o tal vez tenemos la esperanza de que vamos a “castigar” a la empresa cuando comunicamos nuestra mala experiencia a otros.

En cambio, una experiencia positiva se percibe como una información agradable, pero al mismo tiempo innecesaria. De vez en cuando se da un buen consejo a amigos, pero tal vez la urgencia no parece tan alta como en el caso de querer advertir a otros de una mala experiencia. Por lo tanto, se oye a menudo que los comentarios negativos no solo son frecuentes, sino que también tienen mayor efecto.”

Los comunicadores no debemos descartar ninguna forma de comunicarnos con los diferentes públicos. Hay que recordar que la comunicación es un arte de creativo. El boca a boca o boca a oreja es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, publicación organizada o *marketing* tradicional.

Y como los avances de nuestro siglo parecen o son inagotables, la comunicación boca a boca se tipifica como una comunicación hablada, aunque los diálogos en internet, por ejemplo, en blogs, foros o *e-mails* a menudo se incluyen ahora en la definición.

No debemos descartar ninguna forma de comunicación porque todas responden a una parte de lo que hemos llamado “estrategias de comunicación”.

**Salas:** Si la Administración establece la comunicación “cara a cara” como uno de sus canales formales, puede potenciar su liderazgo, llevar mensajes claros y directos y minimizar la generación de rumores. Para ello, es importante que se establezca la

posibilidad de que este acercamiento permita la realimentación, de no ser así, podría continuar siendo poco efectiva.

**Céspedes:** Es importante mientras quien abre la boca dice lo que debe decir, evitando mensajes ambiguos, hay personas que lamentablemente no saben comunicarse de una forma asertiva provocando una buena reacción y acción de las demás personas. Si no se cuenta con un vocero adecuado mejor cerrar la boca. La comunicación en las instituciones es importantes sin embargo a mi parecer muchas veces se oculta información, se toman decisiones antojadizas y luego simplemente se comunica lo que conviene ocultando la verdad. Es importante analizar la comunicación desde la percepción de la gente, al fin y al cabo una institución es parte del motor de un país y nosotros pagamos por ellas.

**Martínez:** La credibilidad en la comunicación es la más fuerte de todas las condiciones que generan cambio. Cuando la misma administración produce información y la baja verticalmente, se logra diferentes niveles de credibilidad según quién la reciba; pero cuando la información se da “boca a boca”, la credibilidad en la fuente inmediata es mucho mayor. Una administración inteligente “orquestaría” un flujo continuo de comunicación boca a boca, sapiente de que ésta logrará permear más rápidamente y más profundamente, que la comunicación escrita o audiograbada. Vale aclarar, no obstante, que un tipo de comunicación no sustituye a la otra, sino que ambas deben trabajar mancomunadamente.

## GUÍAS PARA LOS TALLERES



GUÍA PARA TALLER  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Qué es la comunicación estratégica?
- Pasos básicos
- Definir objetivos
- Identificar públicos
- Analizar percepciones
- Definir estrategias
- Definir mensajes clave: claros, cortos, sencillos, consistentes, interesantes, efectivos.
- Definir tácticas
- Definir estructura
- Prácticas

# GUÍA PARA TALLER

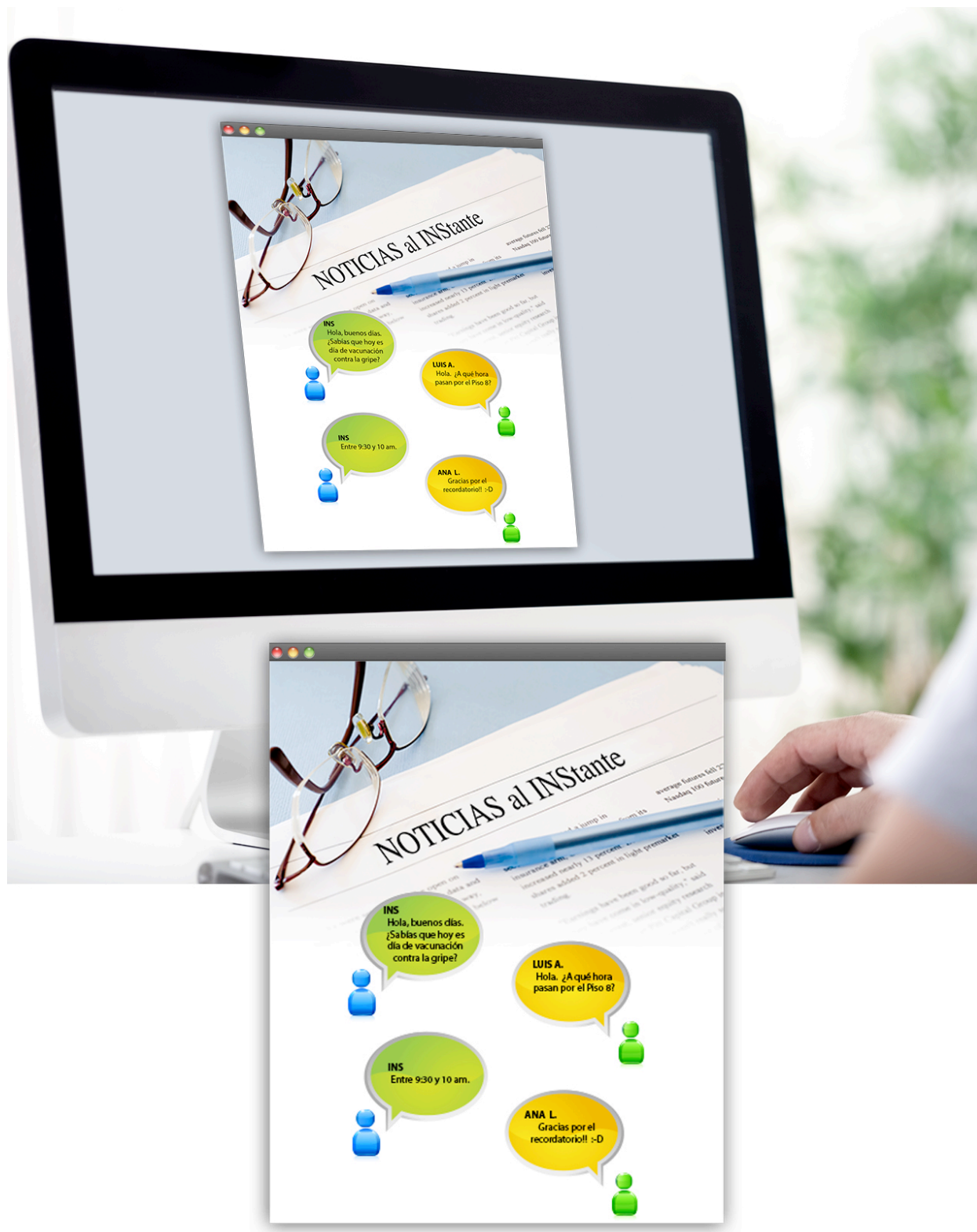
## COMUNICACIÓN ASERTIVA



- ¿Qué es la comunicación asertiva?
- Pasos a seguir: mensajes claros, saber escuchar, utilizar "yo" en lugar de "tu", reconocer y aceptar parte en el conflicto.
- Contacto visual
- Postura corporal
- Gestos y emociones
- Fluidez y tiempos
- Contenido del mensaje
- Prácticas grupales

## ANEXO 5

### Boceto Chat Noticias al INStante



## ANEXO 6

### Boceto Circular “Buenas Noticias”

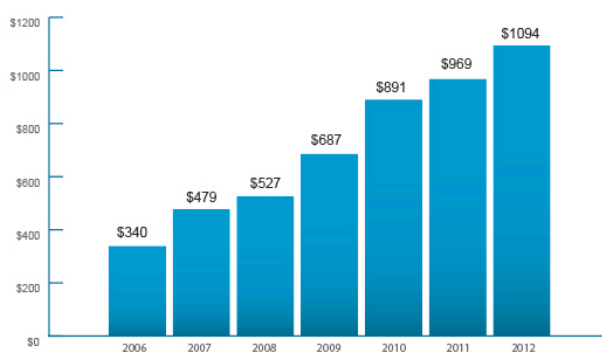


## BUENAS NOTICIAS

Compañeros, las buenas noticias continúan. Como pueden ver en el gráfico de la derecha, este ha sido otro año exitoso. Las ganancias van en aumento y esto se debe exclusivamente al esfuerzo que hemos puesto todos por llevar a nuestra empresa a consolidarse como la entidad financiera más sólida del área.

Como reconocimiento por el trabajo en

Grupo Financiero INS  
**Patrimonio**  
Para los años terminados del 31 de diciembre del 2006 al 2012  
-en millones de US Dólares-



conjunto, la Administración Superior ha decidido aumentar los salarios con un 1.5% a la base para todos nosotros. Sigamos adelante y esperemos muchas más ¡buenas noticias!



## ANEXO 7

### Rediseño del Boletín InewS a INS Hoy



#### Sede INS Cartago capacita a su Fuerza de Ventas



El pasado 27 de agosto los colaboradores de la Sede Cartago realizaron una jornada de capacitación sobre el Seguro de Riesgos del Trabajo en donde participaron agentes de seguros de la zona. En esta actividad se expusieron aspectos técnicos del seguro, tarificación y beneficios. Además se les brindó información sobre las Pólizas de Construcción.

La idea fue ofrecerles herramientas que les permitan desarrollar mejor su trabajo y asesorar a sus clientes. Los participantes tuvieron la oportunidad de realizar un recorrido por las instalaciones del Centro Médico Regional para conocer el lugar y los servicios que se brindan.

Felicidades a los colaboradores de la Sede y Centro Médico por la iniciativa y la gran labor realizada.



#### Campaña de vacunación

Mañana inicia la campaña de vacunación contra el Virus de la Influenza 2014, la cual se extenderá hasta el 15 de octubre y abarcará a todos los colaboradores de Planilla de Oficinas Centrales, INS-Salud (Uruca y Sabana), Sedes, Puntos de Venta, SAFI e INS Valores.

Recordamos la importancia de inmunizarse contra este virus, para el bienestar de su salud. Esta campaña forma parte del "Programa de Responsabilidad Social del INS" en su eje de "Salud Integral de los Colaboradores".

#### ¿Cómo debe ser el servicio que brindemos?

El Código de Ética del Grupo Financiero INS, establece que debemos brindar a los clientes un servicio de calidad, caracterizado por la confiabilidad y agilidad, con el objetivo de fidelizar y mantener a los clientes actuales y potenciar la generación de nuevos clientes, a través del establecimiento de relaciones duraderas y eficientes.

#### Reconocimiento para la Sede San Pedro

Nuestra cliente Karen Olsen de Figueres envió una nota de felicitación y agradecimiento por el servicio recibido en la Sede San Pedro. La nota dice lo siguiente:

*"No es siempre frecuente de encontrar en las instituciones públicas una persona verdaderamente dedicada a su trabajo y con una actitud de servir."*

Quiero felicitar al INS y a su representante Marilyn Rivera de las Oficinas del INS en San Pedro, por su manera especial en la búsqueda de posibles soluciones para los problemas de sus clientes. Su actitud es de profesionalismo y de cortesía. Muchas gracias."



- **Vendo maletín ejecutivo** (nuevo), color negro, con varios compartimentos. Precio \$10,000.00. Tel: 8888-0000.
- **Toyota RAV4 98**, full extras, automático, 4x4, 4puertas, próximo RTV Marzo 2015. Precio \$4.500.000. Cel 8888-0000.
- **Mitsubishi Lancer 2006**, en perfecto estado y excelente precio, tel. 8888-0000.



#### Propiciando un mayor acercamiento

Los días 12 y 13 de junio nuestro Presidente Ejecutivo, don Sergio Alfaro, visitó varias localidades guanacastecas en donde conversó con los colaboradores de las Sedes, Puntos de Ventas, Centros Médicos Regionales y Estaciones de Bomberos. El objetivo de la gira era conocer a los funcionarios y escuchar sus inquietudes y puntos de vista.

También don Sergio participó en la II Jornada de Seguros y Más, actividad organizada por las Sedes de Nicoya y Liberia, con el objetivo de lograr un acercamiento con los clientes de esa zona y posicionar la marca INS.



#### Retención de líquidos ¿Cuáles alimentos debemos evitar?

Comidas procesadas y muy saladas como embutidos, productos empacados y pre elaborados, enlatados, sopas de sobre, consomés, mayonesa, ketchup y frituras. Además alimentos ricos en azúcar como los postres, mieles o jaleas, disminuyen la capacidad de eliminar sodio.

Los especialistas recomiendan además evitar el consumo de café y alcohol, ya que ambos deshidratan.

Colaboración de la Dra. Catalina Solano, Nutricionista

#### Nicoya celebró el Día del Deporte y la Recreación

El pasado 8 de junio se celebró en el Cantón de Nicoya, el Día del Deporte y la Recreación, en la Plazoleta del Parque de esa comunidad. Los compañeros de la Sede Nicoya se hicieron presentes para promocionar los seguros autoexpedibles y de salud.

La actividad convocó a gran cantidad de visitantes quienes se acercaron al stand del INS a solicitar información y brochures.

Nuevamente, los compañeros de Nicoya destacan por su espíritu de servicio, trabajo en equipo y proyección a la comunidad.



**Servicios para todo tipo de construcción**, interesados llamar al teléfono 8843-1947 con Francisco Sanabria Navarro.  
**Alquiler de Apartamento Studio** en Condominio Amueblado a 8 mins/2.3km del INS por U Ventas-Yoses Sur desde \$500 con luz, agua, cabletv para 1 persona. Disponible extra pago para segunda persona, parqueo y uso lavandería. Condominio monitoreado y barrio con seguridad privada. Tel. 8348-7854. <http://tidyurl.com/ins>  
**Alquilo casa** en San Francisco de Dos Ríos, Residencial el Bosque. Dos plantas, cochera, cable, dos habitaciones, cocina con mueble y desayunador. Información al 2218-1726 o 8483-7199.  
**Vendo Mitsubishi Montero Sport**, color gris, año 2000, 4.7 millones, gasolina, automático. Se escuchan ofertas. Información 8349-8194.

## ANEXO 8

### Boceto Columna “¡Tengo la palabra!” en la revista digital mensual INStantes



#### *¡Tengo la palabra*



Luis Garita  
Seguros de Vida

Cada vez que entro a los baños noto que las luces están encendidas, haya o no compañeros dentro. Si no lo han notado, las nuevas ventanas que dan a estos lugares permite el ingreso de más luz, por lo que se hace innecesario. ¿Por qué no somos más concientes y utilizamos la luz en los baños únicamente cuando sea necesario? Supongo que ahorraremos a la empresa mucho dinero y si lo logramos, todos estaremos bien.

Respuesta:

Estimado Luis:

Sin duda alguna su comentario es muy valioso y llama a que cada uno de nosotros hagamos algo no solo por la empresa, sino por el Planeta también.

Hemos dispuesto que se hará una campaña digital impulsando a todos los compañeros a disminuir el consumo eléctrico y en el caso específico de los baños, sumado a esta campaña, ya hemos girado instrucciones a los encargados de aseo para que cada vez que estén cerca de esos lugares, verifiquen que la luz esté apagada cuando no sea necesaria la iluminación artificial.

Tomaremos el promedio de consumo eléctrico de meses anteriores y lo compararemos con los siguientes a la nueva campaña y publicaremos los resultados. ¡Gente como usted, Luis, es la que necesita nuestra empresa para ser cada vez mejor!

Cordialmente

Guillermo Constenla U.  
Presidente Ejecutivo



## ANEXO 9

### Kioscos de información



## ANEXO 10

### Boceto Pizarras informativas



## ANEXO 11

### Carta de Jefatura Departamento de Comunicaciones



#### INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS

18 de junio de 2014  
COM-00265-2014

Señores  
Maureen Valverde y Mauricio Aguilar  
Áreas de Relaciones Públicas y Publicidad  
Departamento de Comunicaciones  
Presente

Estimados compañeros:

Es mi deseo, a nombre de todos nuestros compañeros, agradecerles el haber tomado en cuenta a nuestra empresa para realizar su tesis de graduación en la UNED. El proyecto está muy completo y, una vez sumadas las acciones de comunicación a nivel externo, servirá de carta de recomendación de nuestro Departamento a la nueva Administración e inmediatamente se hará la implementación a nivel institucional, para iniciar una nueva forma de comunicación con todos los colaboradores, de ahí la trascendencia de su trabajo.

Esperamos que todo concluya con el mayor de los éxitos en la universidad y, nuevamente, gracias.

Atentamente,

  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES  
Licda. Ileana Castro Fatjó  
Jefe

